

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie a její implementace ve vybrané organizaci
Strategy Proposal and Implementation in a Selected Organization

Student: Bc. Tereza Janušková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska strategického řízení	3
2.1 Vize, poslání, cíl organizace.....	3
2.1.1 Vize podniku	3
2.1.2 Poslání podniku	3
2.1.3 Cíle	4
2.2 Strategie.....	4
2.2.1 Hierarchie podnikových strategií	6
2.3 Strategické řízení podniku	7
2.3.1 Strategické myšlení	8
2.3.2 Strategické rozhodování	9
2.3.3 Strategické plánování	10
2.3.4 Strategie podniku – časový horizont	11
2.4 Proces strategického řízení.....	11
2.4.1 Strategická analýza.....	12
2.4.2. Formulace a výběr strategie.....	19
2.4.3. Implementace strategie.....	25
2.4.5 Kontrola.....	28
3. Charakteristika vybrané organizace	30
3.1 Historie společnosti	30
3.2 Předmět podnikání.....	30
3.3 Vlastnosti využívaných materiálů	31
4. Strategická analýza organizace.....	33
4.1 Analýza vnějšího prostředí.....	33
4.1.1 PESTE analýza	33
4.1.2 Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil	38
4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	43
4.2.1 Lidské zdroje	43
4.2.2 Zásoby	44
4.2.3 Lokalizace, označení a vybavení prodejny.....	44
4.2.4 Životní prostředí	46
4.2.5 Distribuce	46

4.2.6 Propagace	47
4.2.7 Finanční stránka podnikání.....	47
4.3 SWOT analýza	48
4.4 Analýzy produktů společnosti	49
4.4.1 Maloobchod.....	49
4.4.2 Velkoobchod	50
4.4.3 Celkový podíl	50
5. Prognóza vývoje odvětvového prostředí	52
6. Návrh strategie	56
7. Vlastní doporučení pro implementaci strategie	61
8. Závěr.....	63
Seznam použité literatury	66
Seznam zkratk	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	70
Seznam příloh.....	71

1. Úvod

Při pozorování současné situace na trhu jsou těžko přehlédnutelné jeho neustálé změny, vývoj technologií i celého systému fungování managementu, posun a vlivy působící ze strany dodavatelů, odběratelů, konkurenčních subjektů, možných substitutů. Velký vliv na to, kam se trh vyvíjí a posouvá, má také výzkum a vývoj, politika státu ať už globálně nebo z pohledu přístupu k malému a střednímu podnikání, možností získání dotací pro začínající podnikatele či pro rozvoj stávající podnikatelské činnosti. Pro českou ekonomiku je to velmi výrazným prvkem, jelikož právě malé a střední podnikání tvoří důležitý faktor v rozvoji obcí a regionů.

Fakt sounáležitosti České republiky v prostoru Evropské unie dává na jedné straně malým a středním podnikatelům větší tržní prostor, ale také riziko vstupu konkurence na straně druhé. Společně s turbulentností prostředí se do popředí dostává spousta příležitostí a s nimi možné vytvoření komparativních výhod v soutěži na trhu.

S ohledem na členství České republiky v Evropské unii (EU) musíme vnímat značnou propojenost jednotlivých ekonomik, možnosti podnikání nejen na českém trhu a možnosti spolupráce se zahraničními investory. Výraznou podporou podnikatelské činnosti jsou operační programy (OP) financované ze strukturálních fondů Evropské unie a z Fondu soudržnosti. Jedná se o operační programy Podnikání a inovace, Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Výzkum a vývoj pro inovace, Lidské zdroje a zaměstnanost – v jejichž rámci jednotlivých prioritních os mohou být realizovány projekty podporující podniky k jejich rozvoji. Tato možnost získat dotaci na předem připravený program výrazným způsobem umožňuje zvyšování adaptability pracovníků i celých společností, jejich vzdělanostní portfolio a v konečném důsledku konkurenceschopnost podniku. Je to krok, který významným způsobem podporuje oblast podnikání – od založení, přes jeho rozvoj, inovace a další možné podpory. Co si však musí management podniku uvědomit o síle společnosti – „Firma je tak silná, jak silný je její nejslabší článek.“

Podnikům se otevírá široká škála možností nejen pro samotné podnikání. Aby mohli zvládnout veškeré politické, ekonomické či sociální nástrahy, potřebují nejen odhodlání managementu společnosti, jistý um, vytrvalost, ale také jasný cíl, kam chtějí směřovat.

V současné době, kterou nelze považovat za vysoce stabilní, je potřeba více než dříve vědět, kam podnik směřuje, jaké má zdroje a odkud vychází na své cestě za dosažením

výsledku. Při řešení těchto otázek by nám měl pomoci dobře stanovený cíl a strategie společnosti vedoucí k jejímu dosažení. Aby bylo toto všechno realizovatelné, je nezbytné provést strategické analýzy a z nich vyvodit příslušné závěry. V množství analýz je nezbytné umět zvolit si tu správnou, či je umět kombinovat a vyvodit z nich aplikovatelné důsledky pro vedení společnosti.

Podnik nelze řídit bez myšlenky, bez vize a cíle. Vedení společnosti si musí ujasnit, kudy dále povede podnikové aktivity a jaké prostředky k tomu využije, na jaký tržní segment se zaměří a jaké výsledky očekává. Nezpochybnitelnou předností myšlení je vidět ve změně šanci a ne hrozbu, která povede ke zkáze.

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii a její implementaci ve vybrané organizaci – podnikatelku Ing. Zuzanu Bílkovou podnikající pod značkou BATEX style, což je český výrobce specializující se na výrobu prošíváných přikrývek, podložek, polštářů ze 100% ovčí vlny bez příměsí či duté vlákno 100 % PES.

Na základě dostupných informací a analytických metod provedu strategickou analýzu a posléze vyhodnotím, která budou sloužit ke zpracování strategie pro rozvoj a posílení postavení společnosti BATEX style na trhu s ohledem a jeho silné a slabé stránky a možnosti jako majitele, tak trhu. Cílem je tedy navrhnout a implemtnovat takovou stratgii, která bude reflektovat potřeby společnosti a trhu.

Při řešení diplomové práce bude využito jak primárních, tak sekundárních dat. Primární data budou získána prostřednictvím rozhovorů se slečnou Ing. Zuzanou Bílkovou, majitelkou BATEX style a pomocí pozorování v místě provozu a vzorkové prodejny. Sekundární data budou zjišťována z webových stránek a z interních podkladů. Dále budou využity analýzy získaných informací, jejich jednotlivé vyhodnocení a následná syntéza vedoucí k žádoucím výsledkům. Pro další části práce bude využito dedukce a intuitivního myšlení.

Práce je rozdělena na první část – teoretická východiska dané problematiky a následně druhou, praktickou část, která se zabývá charakteristikou a specifikami BATEX style, strategickou analýzou organizace, prognózou vývoje odvětvového prostředí, návrhem strategie, vlastním doporučením pro implementaci strategie a v neposlední řadě je zde závěr, kterýžto zhodnotí zjištěné poznatky. Jako doprovodný materiál slouží také přílohy a vlastní provedení analýz pro BATEX style.

2. Teoretická východiska strategického řízení

V této kapitole objasním základní pojmy, se kterými se v rámci diplomové práce setkám a které jsou stěžejní pro pochopení následné praktické části. Přiblížím především pojmy: strategie, strategické řízení, strategické myšlení, strategické plánování, strategická analýza a její metody, způsoby formulace a výběru strategie a její následné implementace, řízení strategické změny a kontrola.

2.1 Vize, poslání, cíl organizace

Definovat si vizi, poslání a cíl organizace je velmi důležitým východiskem každé organizace. Mezi jednotlivými pojmy jsou však rozdíly, které jsou současně pojítkem.

2.1.1 Vize podniku

Vize podniku představuje směr budoucí orientace i postavení podniku; je to obraz společnosti, který bychom v budoucnosti chtěli vidět; podklad a rámec formulující podklady pro poslání. V souvislosti s vizí se objevují též pojmy podniková filosofie (vyjadřuje přesvědčení, smýšlení, hodnoty, aspirace a priority organizace) a krédo (formuluje zásady pro rozvíjení podnikové kultury)¹

2.1.2 Poslání podniku

Bližší představa o tom, jaký je současný a budoucí smysl existence podniku. Současně nám odpovídá na otázky²:

- ✖ Proč podnik existuje?
- ✖ Kde se nyní nachází a kam směřuje?
- ✖ Co udělá pro to, abychom splnili své představy?

Abychom si blíže uvědomili, v čem vlastně podnikáme a jaké je naše poslání, je nezbytné odpovědět si na další otázky a blíže identifikovat podnikání:

- ✖ Jaké jsou potřeby zákazníků = co je uspokojuje.
- ✖ Jaké jsou spotřebitelské skupiny = kdo je uspokojován.

¹ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 44

² LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 46

- ✕ Jaké činnosti, metody a technologie se používají = jak jsou uspokojovány potřeby zákazníků.

2.1.3 Cíle

Z globálního pohledu dělíme cíle na primární a odvozené. Mezi primární cíle zařadíme základní ukazatele: celkový zisk, ukazatel výnosnosti ROI (rentability), ukazatele výnosnosti vlastního jmění ROE. Dalším ukazatelem může být maximalizace hodnoty podniku.

2.2 Strategie

Ve starořečtině znamenalo slovo „stratégia“ vést. Nejčastější výskyt tohoto slova je ve vojenství – úkolem bylo vytvořit takovou taktiku, která by dovedla vojsko k vítězství. Postupem času se tento pojem dostával i do jiných oblastí běžného života: politologie, biologie, hry, sport či ekonomika. Pojem strategie bychom mohli definovat i dalším způsobem: „*strategie je vymýšlení všech rozsáhlých, velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku*“³

Mluvíme-li o firemní strategii, říkáme, že to „*je plánovací informační základna k určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytýčených cílů*“⁴. Z toho plyne, že dobře zpracovaná strategie je základním kamenem pro stavbu a dosažení strategických cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Tomuto řízení říkáme „strategické řízení“. Dle Charváta (2006) „*definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze,*“⁵

Významy slova strategie se dá specifikovat dle Johnsona a Scholese (2000) následovně:

- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změny hlavních zdrojů.

³ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 8

⁴ VŠB-TUO: sylaby [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupný z: <hgf.vsb.cz/hgf/stud/sylaby/545/management/StrategieII.doc>

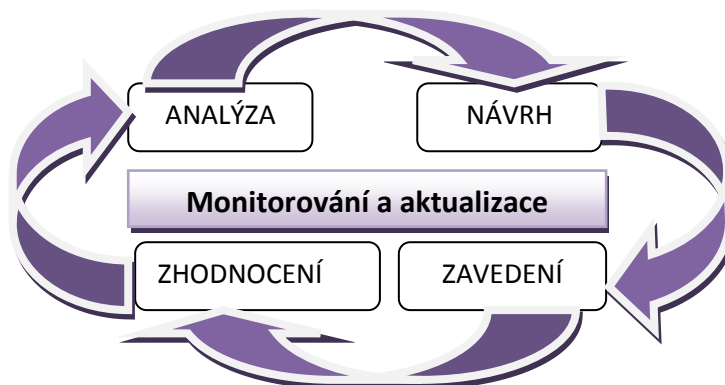
⁵ CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-66 s. 24

Strategie by mohla být také definována podle Mintzberga, který definuje strategii, jako systém „5P“:

- **Plan** (plán) – jedná se především o vědomý a cílený postup řešení s daným manévrovacím prostorem.
- **Ploy** (činnost) – jakýsi manévr, který v kombinaci s kreativním myšlením napomůže realizace řešení.
- **Pattern** (vzor, model, schéma) – vytyčování hranic a směrů, kterými se podnik může dále realizovat a dosahovat očekávaných výsledků.
- **Position** (místo, postavení, hodnota) – postaveno na prioritním vymezení problému a jeho přednostním řešení.
- **Perspective** (vyhlídka) – důraz je kladen na myšlení a uplatňování strategií vrcholového vedení dovnitř organizace.

Pokud bychom hledali univerzální strategii pro podniky, asi bychom ji nenalezli. Strategie vzniká na základě strategické analýzy, jako velmi specifické činnosti každého podniku a odráží jeho kulturu, potřeby a specifika. Vzniklá strategie využívá konkurenčních a komparativních výhod. Proces tvorby a realizace strategie znázorňuje obr. 1.1.

Obr. 2.1 Proces tvorby a realizace strategie



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 5

2.2.1 Hierarchie podnikových strategií

Je důležité si uvědomit, že strategické řízení může být uplatňováno v případě, kdy strategie je na všech úrovních řízení tvořena dlouhodobými, navzájem propojenými cíly a realizace tyto závislosti odráží. Každý z navržených a realizovaných cílů by měl splňovat podmínky SMART. Cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (časově uskutečnitelné).

Podnikové strategie je obvykle dělena do tří vzájemně propojených úrovní. Jejich uplatňování je směrem top-down a zpětná vazba je poskytována bottom-up.

1) Firemní strategie (corporate)

Jedná se o strategii vyjadřující základní podnikatelská rozhodnutí. Odpovídá na otázky: „*Jaké je podnikání? Co získat, čeho se zbavit? Kam investovat?*“ To, co ovlivňuje rozhodování organizace je poslání firmy, interní situace, konkurence, ekonomické, sociální a politické prostředí aj.

2) Obchodní strategie (business)

Obchodní strategie navazuje na firemní strategii, vymezenou pro každou SBU⁶ jednotku. Klíčová strategická rozhodování jsou v oblasti strategických cílů a forem konkurenčního boje pro určitý trh či SBU. Rozhodování je ovlivňováno dynamikou a stavem trhu, aktivitami konkurence, vývojem technologií, omezenými zdroji aj.

Obsahově by business strategie měla obsahovat a blíže specifikovat cíle pro rozšířený marketingový mix – „7P“ (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Planning).

3) Funkční strategie (functional)

Pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení jsou rozpracovány obchodní strategie SBU až na funkční strategie. Můžeme mít funkční strategii pro oblast marketingu, výzkumu a vývoje, financí, výroby aj. Klademe si otázky, jakým způsobem můžeme naplňovat business strategie pomocí specifických činností firmy. To, co nás ovlivňuje, jsou nadřazené strategické cíle, disponibilní zdroje, dostupná technika aj.

⁶ **SBU** = Strategické obchodní jednotky; obchodní jednotka v rámci celkové podnikové identity, která je odlišuje od jiných podnikání, protože slouží vymezenému vnější trhu, na kterém vedení může vést strategické plánování ve vztahu k produktům a trhům.

2.3 Strategické řízení podniku

Strategické řízení podniku⁷ je „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“⁸ V rámci samotné tvorby strategie je nezbytné uplatňovat strategické rozhodování a strategické myšlení. Velkým uměním je vybrat si z dostupných prostředků ty, které nejefektivnějším způsobem napomůžou dospět stanovených dlouhodobých cílů a tyto prostředky umět kombinovat. „Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které mohou mít formu záměru určující vývoj ekonomického subjektu a jeho věcnou stránku, nebo formu metod, nástrojů a opatření, prostřednictvím kterých jsou prosazovány strategie věcné.“⁹

Je nezpochybnitelné, že úspěch každé firmy je založen na strategii. Strategické řízení je patrně nejobtížnějším a velmi komplikovaným způsobem řízení, jelikož se jedná o tvorbu a implementaci plánů, které společnost rozvíjí a mají pro ni zásadní význam. Řízení změny strategie je o to složitější, protože na něj neexistuje opravdu univerzální návod, který je „zaručeně úspěšný“. Pokud chceme, aby strategické řízení fungovalo správně, musíme se důsledně soustředit na jeho implementaci spočívající především ve změně struktury a náplně činnosti managementu a nesmíme zapomenout na složku koncepčního myšlení.

Existuje nejen strategické – dlouhodobé – řízení, ale také operativní řízení. Rozdílnost těchto dvou způsobů přistupování k řízení si ukážeme v následující tabulce č.1.

Tabulka č. 2.1 Porovnání rozdílů mezi operativním a strategickým řízením

OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
Cíle jsou odvozeny od cílů vytvořených na vyšší úrovni.	Smyslem je určit a hodnotit nové cíle a strategie.
Cíle jsou ovlivňovány zkušenostmi z minulého vývoje.	Nově vznikající cíle a strategie mohou být diskusní a sporné; zkušenosti jsou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů.	Cíle mají celopodnikovou působnost.
Řídící pracovníci jsou úzce propojeni se svou profesí.	Řídící pracovníci potřebují celopodnikový pohled na daný problém.
Řídící práce je hodnocena rychle – vzhledem k dosaženým cílům.	Dosažení cílů lze často hodnotit až po několika letech.
Pravidla hry jsou dobře známa.	Pravidla hry nejsou dostatečně známá.

Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 8

⁷ Podnikem se rozumí soubor hmotných, nehmotných, osobních složek, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Podnikání definuje obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. jako soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

⁸ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 8

⁹ STRATEG.CZ – Strategické řízení [online] 29.12.2010 [cit. 2010-12-20]. Dostupné z [www: <http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html>](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)

Z tabulky č. 2.1 plyne několik hlavních znaků strategického řízení:

- Orientace na dlouhodobé cíle.
- Plánování je na základně předpokládaných změn.
- Změna je příležitost, ne hrozba narušení stability stávajícího systému.
- Důraz je kladen na neustálé učení se a získávání relevantních informací.
- Nová řešení jsou nalézána novými postupy, přístupy, způsoby myšlení a kreativitou.

Strategické řízení má pro organizaci velký význam, především v době zvýšené konkurence a nutnosti hledat takové trhy, které nejsou obsazeny či hledat způsoby, jak věci dělat jinak, nově. Proto lze říci, že strategické řízení má pro organizaci klíčovou roli.

Přijetí strategického řízení znamená významný krok pro účastníky podnikového rozhodování. Často to znamená také změnu v činnosti nejvýše postavených manažerů společnosti. Jedná se o velmi náročnou činnost, kdy jeden z výsledků činnosti – nová strategie – musí odrážet potřeby organizace, trhu, společnosti, dostupných prostředků organizace a současně musí upevnit a posílit konkurenční pozici na trhu a to v dlouhodobém horizontu. O to složitější proces se jedná, jelikož nelze uplatnit univerzální model, vždy se jedná o unikátní postup i výslednou strategii.

Strategické řízení také znamená využívat provedené analýzy a veškeré dostupné informace. Aby vše proběhlo úspěšně, nesmíme zapomínat, že strategie musí být také úspěšně implementována. Musí být vytvořeny takové podmínky, které umožní strategii uskutečnit.

2.3.1 Strategické myšlení

Nedílnou součástí strategického řízení je také strategické myšlení, které musí být vedoucím pracovníkem zvládnuto v plném rozsahu. Jedná se o velmi náročnou dovednost, kterou musí vedoucí pracovník ovládat. Podle Součka (2003) se jedná především o následující principy:

- princip myšlení ve variantách,
 - zdůrazňování zpracování strategie ve více variantách z důvodu prvků nejistoty v každém rozhodujícím procesu

- variantnost spočívá v obměně logistických řetězců, struktur výrobních programů, tempa růstu
- každá varianta musí být dostatečně pružná
- princip interdisciplinárního myšlení,
 - při tvorbě strategie je nezbytné využívání poznatků vědních disciplín – umožňuje totiž vzájemnou konfrontaci přístupů, myšlenek, názorů a přístupů k problému
 - v praxi se jedná o týmové zpracování firemní strategie
- princip zpětnovazebního myšlení,
 - princip spočívá v interakci nejen uvnitř podniku, ale také vůči svému okolí
 - v praxi to znamená řízení dle odchylek za účelem udržování dlouhodobě nejlepšího postavení
- orientace na špičkové výsledky či vědomá práce s rizikem.
 - manažeři konfrontováni s rizikem při každém svém rozhodování
 - rizika je třeba předvídat, pokud tak neučiníme, stávají se neřiditelná

Dalšími oblastmi jsou principy permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího myšlení, syntézy exaktního a intuitivního myšlení, myšlení v čase, agregovaného myšlení, koncentrace a etiky myšlení.¹⁰

2.3.2 Strategické rozhodování

Se strategickým myšlením neodmyslitelně spojujeme také strategické rozhodování, „které využívá určitý systém informací, záměrně vytvořených pro lepší řešení strategických problémů.“¹¹ Informace využívané ke strategickému rozhodnutí musí být přesné, obsažné, relevantní, použitelné a hlavně včasné – ve správný čas, na správném místě.

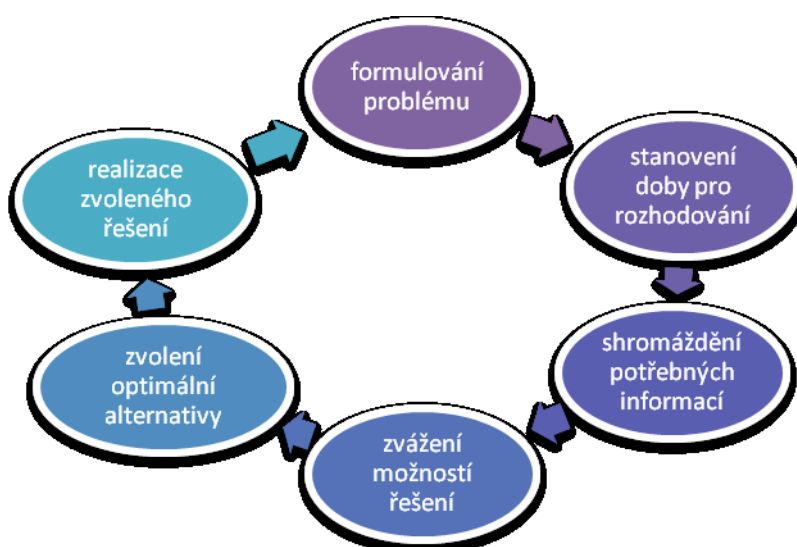
Rozhodování je jednou z významných činností manažerů a patří k jejich denním činnostem. Jedná se o průběžnou = paralelní manažerskou funkci. Rozhodování bychom mohli definovat jako „*dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, kterou lze dosáhnout požadovaného cíle.*“¹²

¹⁰ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 18

¹¹ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 19

¹² LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2, s. 20

Obr. 2.2 Proces strategického rozhodování



Zdroj: vlastní tvorba z TRACY, B.: Jak řídit firmu turbostrategie. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 129 s. ISBN 80-251-0175-4.

Zpracování kvalitní strategie je velmi náročný proces, při němž musíme uplatňovat jak strategické myšlení, tak rozhodování.

2.3.3 Strategické plánování

Plánování je anticipační rozhodování, tzn. snažíme se předvídat možné dopady našeho rozhodování v rámci určitého časového horizontu.

V rámci strategického plánování je nezbytné mít ve všem „jasno“. Znat jednoznačné odpovědi na pokládané otázky. Pokud se chceme dostat dále, musíme si umět odpovědět na několik zásadních otázek:

1. Jaké je mé nejdůležitější odbytiště?
2. Kteří lidé jsou pro mě nejdůležitější?
3. Jaké jsou mé vysněné předpoklady týkající se lidí kolem mě, zákazníků, služeb? Co když je některý špatný? Co uděláme poté?¹³

Významný personalista Robert Half řekl: „*Pokládání správných otázek je stejné umění jako dávání správných odpovědí.*“ Pokud tedy budeme umět položit správné otázky, na

¹³ TRACY, B.: Jak řídit firmu turbostrategie. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 129 s. ISBN 80-251-0175-4. str. 7

správné okruhy našich problémů, snáze se nám budou hledat odpovědi a následně provádět strategická rozhodnutí a plánování.¹⁴

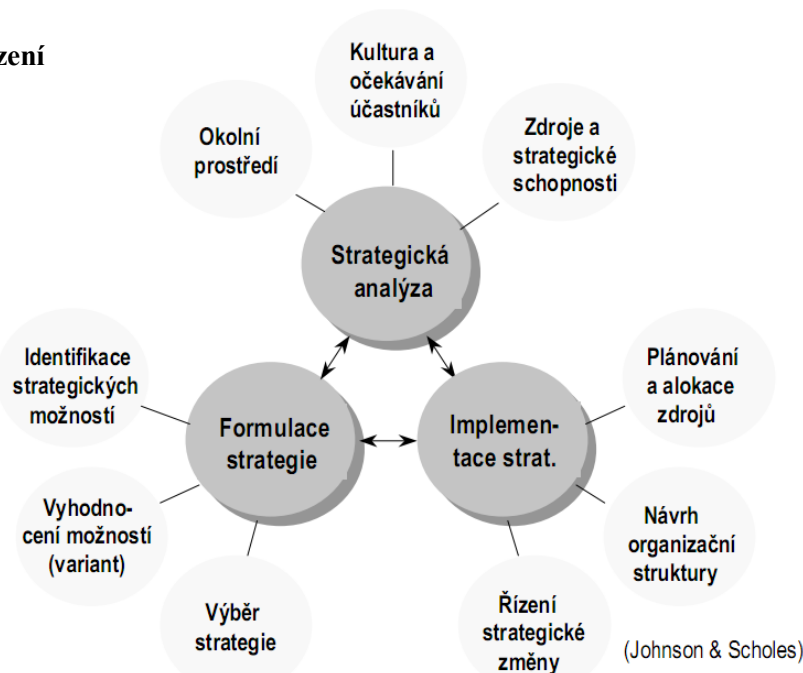
2.3.4 Strategie podniku – časový horizont

Strategický plán je podkladem pro správné strategické řízení. Z časového hlediska neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, jak dlouhý horizont má strategie obsahovat; vše je relativní a ovlivněno okolím podniku a měnícím se prostředím. Při stanovování délky musíme brát v potaz míru nejistoty spojenou s budoucností či potřebný čas na výrobu, výzkum a vývoj daného výrobku či služby. Strategické řízení je nikdy nekončící proces, kterýžto neustále pokračuje, jen se mění jeho cíl. Podniková strategie se obvykle vytváří na 3 – 5 let.

2.4 Proces strategického řízení

Výše bylo definováno, co to je strategické řízení, strategické myšlení a rozhodování. V této kapitole se budu věnovat již samotnému procesu strategického řízení, které se skládá ze tří, respektive ze čtyř oblastí realizace. Detailnější představu nám podá obrázek č.3 - sestavený autory Johnson a Scholes.

Obr. 2. 3 Proces strategického řízení



Zdroj: www.cs-project.cz/prilohy/prospekty/SR.pdf [online]. 1.2.2011 [cit. 1.2.2011]. Dostupný z [www: <http://www.cs-project.cz/prilohy/prospekty/SR.pdf>](http://www.cs-project.cz/prilohy/prospekty/SR.pdf)

¹⁴ www.icu-praha.cz/prilohyarchiv/470/Bulletin_ICU_4-2009.pdf [online]. 1.2.2011 [cit. 1.2.2011]. Dostupný z [www: <http://www.icu-praha.cz/prilohyarchiv/470/Bulletin_ICU_4-2009.pdf>](http://www.icu-praha.cz/prilohyarchiv/470/Bulletin_ICU_4-2009.pdf)

Proces strategického řízení se skládá z:

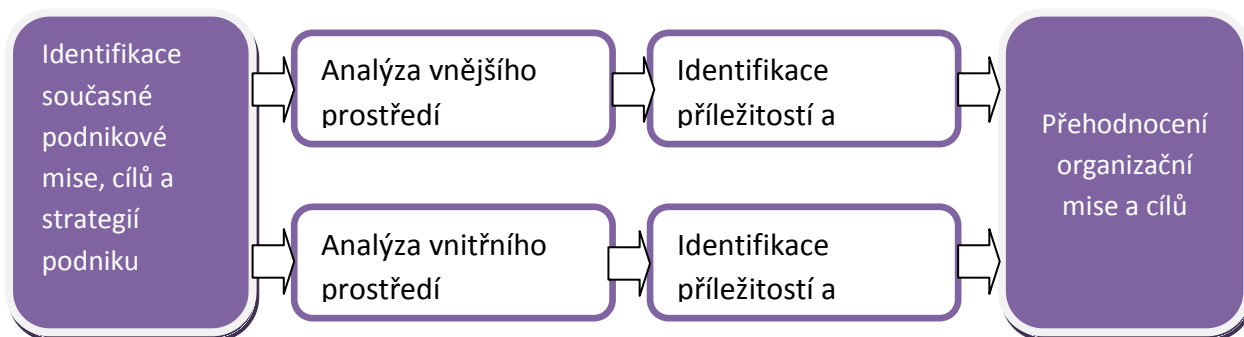
- Strategické analýzy
- Formulace strategie
- Implementace strategie
- Kontroly, zpětné vazby

2.4.1 Strategická analýza

Definice a charakteristika strategické analýzy

Strategická analýza je základem pro formulaci podnikových cílů a s tím související strategii podniku. Jedná se o první ze tří, resp. čtyř kroků procesu strategického řízení. V rámci tohoto kroku bychom měli zjišťovat, jaké máme zdroje a strategické schopnosti, jaké je okolní prostředí a jaká je kultura a očekávání účastníků. K tomu, abychom dostali správné výstupy, nám pomůže analýza **vnějšího a vnitřního prostředí** podniku. Byť jsou tyto dvě roviny rozlišné, je potřeba mezi nimi vidět jistou souvislost. Pro přehlednost lze strategickou analýzu vyjádřit např. následujícím způsobem za pomoci obr. 4.

Obr. 2.4 Strategická analýza



Zdroj: vlastní tvorba

„Cílem strategické analýzy je analyzovat, identifikovat či hodnotit ty faktory, u nichž předpokládáme, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů podniku. Důležité je znát vazby mezi jednotlivými faktory a způsoby, kterými se ovlivňují. Je tedy nezbytné hledat prostředky, které umožní managementu co nejlépe porozumět tomu, co se děje v jeho konkurenčním prostředí.“¹⁵

¹⁵ JANUŠKOVÁ, Tereza. *Strategická analýza*. [s.l.], 2010. 58 s. Bakalářská práce. VŠB TUO.

Analýza vnějšího prostředí

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) by „analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivnit.“¹⁶ Tyto faktory dále dělíme:

- a) **makroprostředí** (faktory, které nelze ovlivnit činností organizace - politické a právní, ekonomické, vědecko-technické, mezinárodní, ekologické, demografické a sociálně kulturní podmínky). Pro analýzu využijeme PESTE analýzu.

PESTE analýza

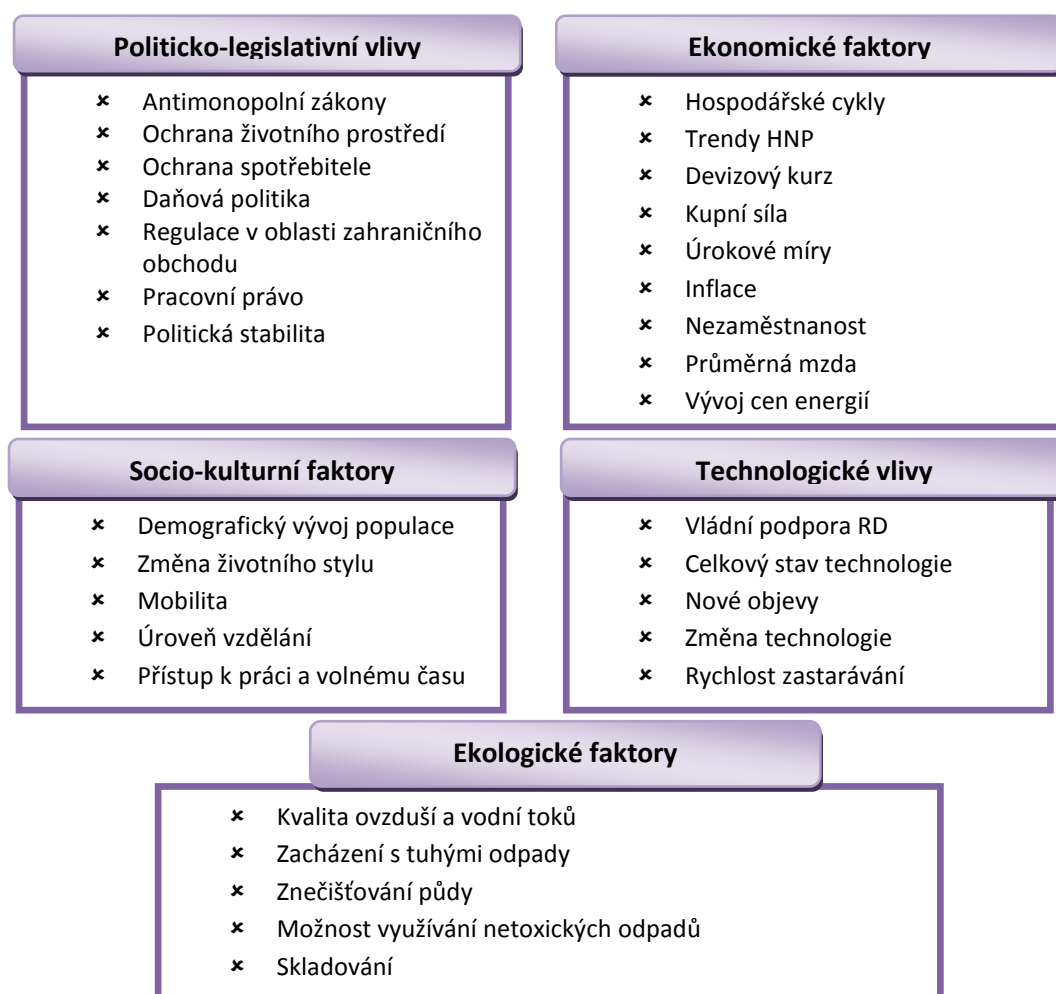
Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen oblastí, které tato analýza zkoumá.

P	Politické a legislativní
E	Ekonomické
S	Sociální a demografické
T	Technické a technologické
E	Ekologické prostředí

Jsou zkoumány vývojové trendy pěti oblastí PESTE a jejich pravděpodobnostní výskyt. Zkoumání impulzů, které vedou ke změně a to, co podněcuje jejich vznik a viditelnější projevy. Pokud se tyto změny projeví, je potřeba analyzovat, jaký budou mít vliv na daný podnik. Neméně důležitá je otázka dopadu změny na okolí podniku či přizpůsobení strategie. PESTE pomáhá při tvorbě strategie přizpůsobené vývojovým trendům a zohledňující faktor času s cílem rozpoznat ukazatele, které podnik nejbližší ohrožují a určit pravděpodobnost jejich výskytu. Pokud chce podnik fungovat v souladu se všemi existujícími pravidly, je třeba brát v úvahu také ochranu životního prostředí a začleňovat ji do svých strategií.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 34

Obr. 2.5 PESTE analýzy



Zdroj: Univerzita Karlova: ÚISK. [online]. [2008-12-02]. Dostupný z <uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2292cs_CZ_pest_arcdata.pdf>

b) **mikroprostředí** (zákazníci, zprostředkovatelé dodavatelé, přepravci, reklamní agentury, konkurence a finanční instituce, masmédia, orgány veřejné správy). Pro přiblížení situace a následnou analýzu využijeme Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

Stav faktorů vyskytujících se v mikrookolí je dle Sedláčkové (2006) „*představovaného zejména odvětvím, ve kterém, resp., ve kterých podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní.*“¹⁷ Jak tedy můžeme vidět, participace podniku na svém okolí je velmi důležitá, a to zejména pro přesnější definování

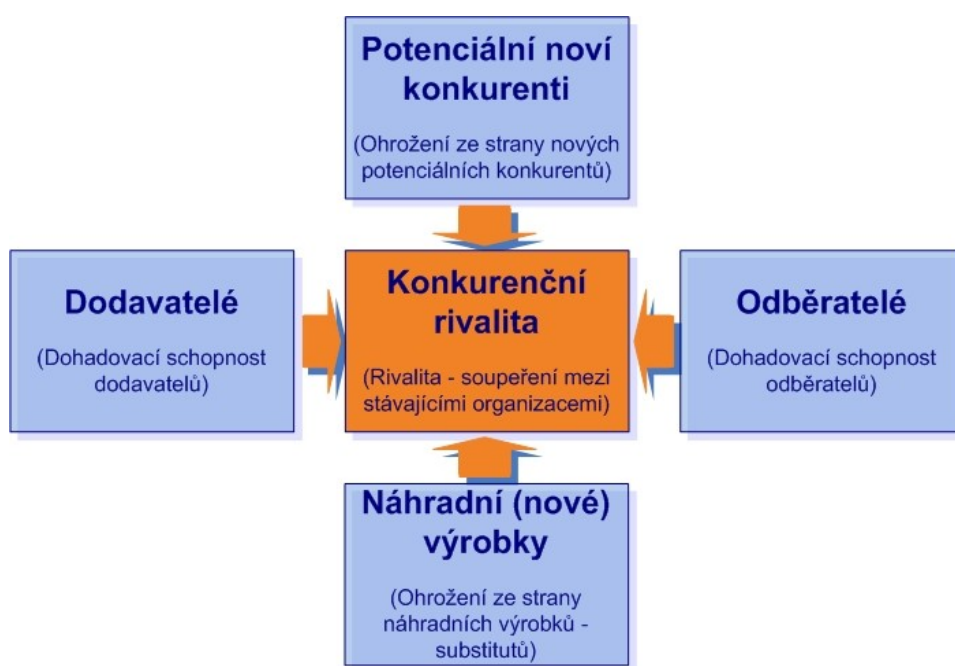
¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 29

odvětví, ve kterém podnik působí. Co se týče samotného podnikového odvětví, jedná se o „odvětví, v rámci kterého, resp. kterých podnik soutěží.“¹⁸

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem analýzy je „získání obrazu konkurenčního prostředí.“¹⁹. Porterův model pěti sil konkurenčního prostředí obsahující pět faktorů, který vychází z předpokladu, že „strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů.“²⁰, je často používaným modelem pro vytvoření názorného obrazu okolí.

Obr. 2.6 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní cesta: poradenská společnost [online]. [2008-12-02]. Dostupný z [www_vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg)

Abychom získali kompletnější informace o prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, musíme brát v potaz také stránku odvětví. Důkladná analýza může podniku pomoci při budování image při splnění dlouhodobých cílů podniku definovaných ve strategii.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 30

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8, s. 47

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 46

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je představováno veškerými procesy podniku, které jsou mezi sebou úzce propojeny. Jedná se především o zaměstnance, vyhlášky organizace, samotnou organizační strukturu, činnost podniku: marketing, financování, plánování, rozhodování, kontrola, image podniku. Nejedná se tedy pouze o výrobní kapacity, či možnosti investice, ale také o to, co umí a dokáží zaměstnanci.

Vnitřní prostředí společnosti je výjimečné a neopakovatelné pro každou organizaci. Pro konkurenční výhody je nezbytné definovat tyto odlišnosti a představit je jako přednosti – ukázat, v čem je podnik jedinečný, specifický. Musíme si určit, jaké zdroje jsou organizaci dostupné:

1. **Hmotné zdroje** – stroje, zařízení, pozemky, budovy, výrobní či skladovací haly a dopravní prostředky. Mezi vlastnosti konkurenčních výhod bych zmínila technický stav, spolehlivost, stáří strojů a jejich potencionální produktivita, umístění závodu v blízkosti zákazníků a surovinových zdrojů.
2. **Lidský kapitál** – počet a kvalifikační struktura zaměstnanců, motivace a adaptabilita.
3. **Finanční zdroje** - rozdělené na vlastní a cizí zdroje, jejich poměr
4. **Nehmotné zdroje** – oblast technologie = patenty, licence, obchodí tajemství; a také pověst společnosti, značka a ochranná známka

Cílem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek organizace a jejich porovnání s okolím organizace. Jako analytický nástroj lze použít SWOT analýzu.

SWOT analýza

Název analýzy je sestaven z počátečních písmen jevů, které jsou zkoumány: **S** (Strenghts – silné stránky), **W** (Weaknesses – slabé stránky), **O** (Opportunities – příležitosti), **T** (Threats – hrozby). Cílem SWOT analýzy je pomocí maximalizace příležitostí a silných stránek minimalizovat slabé stránky a hrozby. Silné a slabé stránky jsou projevem vnitřního (interního) prostředí a příležitosti a ohrožení jsou projevy vnějšího (externího) prostředí.

Výsledky SWOT analýzy jsou zanášeny do SWOT matice umožňující výběr vhodného směřování se ve strategické oblasti. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní fakt, že strategický návrh podléhá logice eliminace rizik, ohrožení a využití silných stránek a příležitostí.

Obr. 2.7 SWOT matice – výběr možných strategií

	SLABÉ STRÁNKY (W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	WO strategie „ HLEDÁNÍ “ (překonání slabé stránky využít příležitostí)	SO strategie „ VYUŽITÍ “ (využití silné stránky ve prospěch příležitostí)
HROZBY (T)	WT strategie „ VYHÝBÁNÍ “ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „ KONFRONTACE “ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 74

Strategie hledání – využívá k překonání slabých stránek maximální využití příležitostí. Pro podnik je vhodná v případě, kdy se v jeho okolí nachází dostatek příležitostí, ale sám se potýká s výrazným množstvím slabých stránek.

Strategie využití – je ofenzivní, agresivní růstově orientovaná strategie, která se používá v případě, kdy převažují silné stránky podniku a v okolí je dostatek příležitostí, které je možné využít.

Strategie vyhýbání – neboli obranná strategie podnik použije tehdy, pokud u něj převažují slabé stránky a okolní podnik přináší rizika. V rámci této strategie je třeba minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se tak ohrožením. V krajním případě dochází k opouštění určitých pozic.

Strategie konfrontace – znamená včas identifikovat hrozby okolí, minimalizovat je prostřednictvím maximálního vyžití svých silných stránek nebo je přeměnit využitím silných stránek v příležitosti.²¹

Více o dalším možném členění strategií je uvedeno v kapitole „Výběr vhodné alternativy“.

Analýza oborového prostředí, někdy označována jako tzv. portfoliová analýza v sobě koncentruje výsledky, které jsou ovlivněny nejen okolím organizace, ale také jejím interním

²¹ LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 74

prostředím. Existuje celá řada metod hodnocení. Pro příklad zmíním tři matice uváděny autory Keřkovský a Vykypěl (2006):

- Matice růstu = BCG matice (*growth – share matrix*)
- Matice atraktivity oboru (*directional policy matrix*)
- Matice přežití (*survival matrix*)

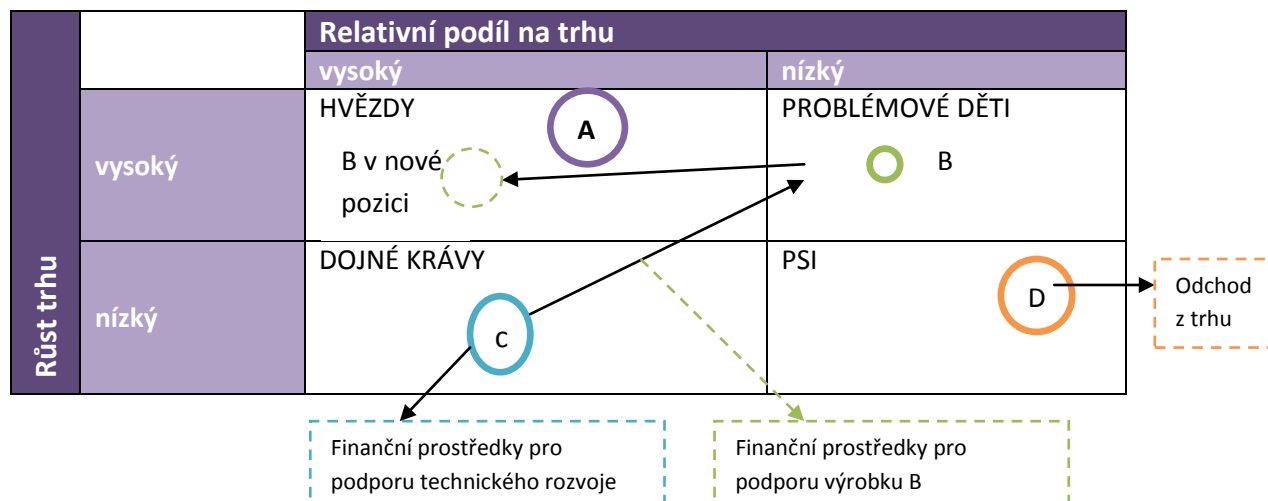
Blíže se budu zabývat BCG maticí, která je „služebně“ nejstarší.

BCG matice

Při použití této matice bereme v úvahu dvě základní oblasti: růst (dynamiku) trhu a relativní podíl na daném trhu. „Obecně je uznáváno, že jestliže roční procentní růst prodeje je vyšší než 10 %, jde o trh dynamický, v případě, že je menší než 10 %, jde o trh s nízkou dynamikou.“²²

Pro grafické zpracování používáme matici rozdělenou do čtyř kvadrantů a dle rozložení růstu trhu a relativního podílu na trhu zaznačujeme výrobky. Dle umístění lze určit budoucí vývojový trend. Jednotlivé kvadranty jsou - hvězdy, dojné krávy, problémové děti a psi. Pro lepší pochopení souvislostí nám poslouží obr. č.8. Do obrázku jsou zaznačeny také možné strategické pohyby.

Obrázek č. 2.8 BCG matice



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-578-X, s. 62

²² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8, s. 60

Musíme si uvědomit, že BCG matice je graf a proto je nezbytné uvést měřítko na osách. Polohy výrobků jsou tedy přesně situovány dle daných pravidel. Velikost symbolů by měla odrážet jejich podíl na celkovém objemu prodeje firmy.

2.4.2. Formulace a výběr strategie

Poté, co byla provedena strategická analýza, nastupuje, jako další krok, formulace a výběr strategie. Celý tento proces lze dle Lednického (2006) rozdělit na tři fáze:

- a) Vymezení strategických možností.
- b) Evaluace jednotlivých alternativ.
- c) Vlastní výběr strategií.

Vymezení strategických možností

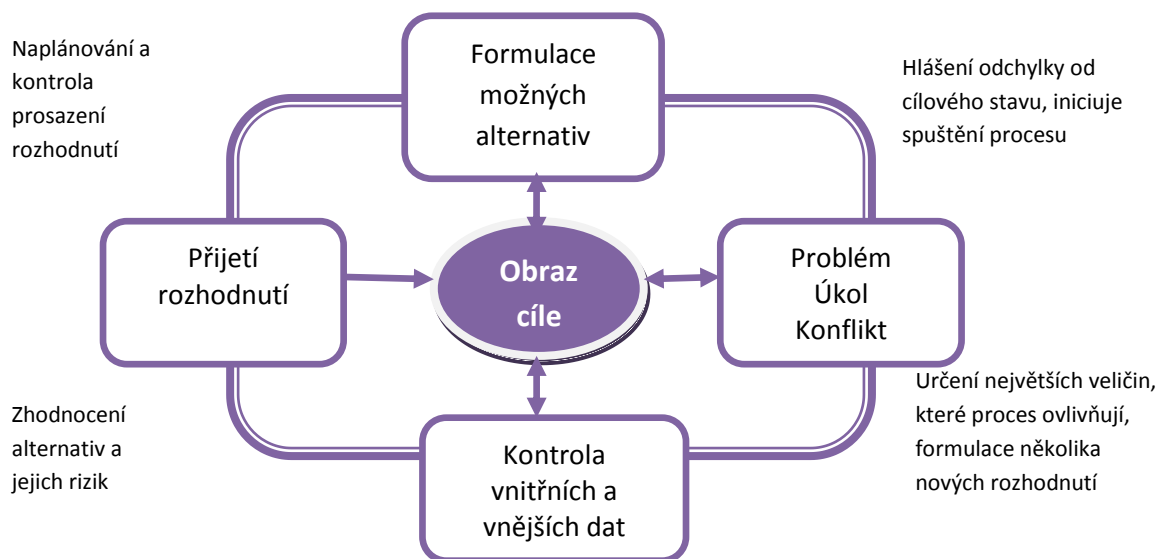
Rozhodnout o správné variantě je sekvenční proces. Většinou se jedná o vysoce specifické problémy, které si vyžadují zvláštní řešení. Bývá využíváno tvůrčích řešení daného problému, při kterém využíváme vysokou míru tvořivosti a intuice. V první řadě je nezbytné tedy definovat pozici podniku vzhledem k vnějšímu prostředí a následně stavět jednotlivé možnosti strategického rozvoje. Vytváříme tak alternativy rozvoje, které mohou být dle Hrona – Tiché – Dohnala; Lednický (2006):

- Zřejmé a jasné – vyplývají ze současné strategie podniku, lehce upravují strategický směr.
- Kreativní – nový přístup k řešení problému, využívají odlišný myšlenkový směr, opuštění dosavadních stereotypů v řešení.
- Nemyslitelné – nepřijatelné z hlediska podnikových pravidel, pravděpodobnost přijetí těchto alternativ managementem podniku je velmi nízká.

Výběr vhodné alternativy

Cílem výběru vhodné alternativy je nalézt řešení odpovídající zadaným vstupním i výstupním parametrům. Při výběru se musíme rozhodovat = musíme provést vědomý výběr alespoň mezi dvěma variantami. Pro zkvalitnění výběru vhodné alternativy v procesu rozhodování nám poslouží čtyřfázový modul podle Baye.

Obr. 2.9 Průběh rozhodovacího procesu podle Baye



Zdroj: BAY, R.H. Úspěšný cílový management. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 160s

Při procesu rozhodování musíme brát v úvahu následující situace: situaci v určitosti, situaci rizika a situaci neurčitosti. Rozdílnost je v míře dostupných informací, možných důsledcích a pravděpodobnostní úspěšnosti. Abychom mohli postoupit dále k určení správného strategického směru, je vhodné si uvědomit, že východiskem úvahy jsou tři základní oblasti podnikání:

- a) Výrobky – řešíme okruhy otázek, zda se jedná o široký nebo úzký srovnání, jaká bude kvalita výrobku a jakým dalším způsobem lze výrobek využít aj.
- b) Trhy – zajímáme se o problematiku působnosti na jednotlivém trhu, využívání různých forem prodeje, segmentování trhu zákazníků aj.
- c) Funkce – potřeba ujasnění si, na kterou funkci se podnik zaměří – zda se bude jednat o specializaci nebo komplexní vertikální integraci aj.

Po zvážení těchto oblastí podnikání, které jsou pro každý podnik rozdílné, se dostáváme do situace, kdy směřujeme strategii určitým směrem. Kterou strategickou alternativu zvolíme, jako tu směřovatnou pro další vývoj organizace? Jednotlivé alternativy jsou ovlivňovány více ukazateli. Abychom si dokázali představit komplexní pohled na danou strategii, uvedu zde obrázek od Jaucha a Gluecka.

Tabulka č. 2.2 Možné strategické alternativy a příklady jejich konkretizace

STRATEGICKÁ ALTERNATIVA							
	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBINOVANÁ
	Oblast podnikání	postup	Oblast podnikání	postup	Oblast podnikání	postup	příklady
Výrobky	Rozšíření portfolia výrobků	Rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	Stažení starých výrobků	Omezení objemu výroby starých výrobků	Udržování	Zdokonalení kvality, změna balení atd.	Stažení starých a současně uvedených nových výrobků na trh
	Nalezení nových trhů	Pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	Omezení distribučních kanálů	Snižování podílu na trhu	Udržování	Udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	Omezení starých zákazníků a současně nalézání nových zákazníků
Funkce	Vertikální integrování	Zvyšování kapacity	Snížení počtu funkcí	Redukování, např. výzkumu a vývoje	Udržování	Zlepšování efektivity výroby či jiných funkcí	Snižování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 134.

Strategie expanze

Tato strategie je využívána především pro výrobky na začátku životního cyklu. Vzhledem ke svému charakteru předpokládá vyšší finanční investice. Existuje řada důvodů, proč se dát touto cestou. Expanze je přirozený důsledek využití příležitostí; expanze je spojována s vyšším využitím úrovně efektivity; jedná se o určitou motivaci řídících pracovníků v oblasti finanční a postavení společnosti jako monopolu; podpora expanze ze strany akcionářů aj.

Strategie omezení

V rámci této zvolené strategie dochází k omezování oblastí výroby, trhů nebo funkcí, zužuje se stávající podnikání. Jedná se o stádium poklesu životního cyklu výrobku či služby. Je třeba zdůraznit, že i tato strategie může vést podnik ke zvýšené efektivitě procesu. Podnik dělá věci špatně, nejsou dosahovány podnikové cíle a strategie, hrozby v okolí podniku a slabé stránky jsou natolik výrazné, že převyšují silné stránky podniku – to vše může být důvod, proč společnost volí strategii omezení.

Strategie stability

Management společnosti dále pokračuje ve zvolené strategii, případně zlepšuje suroviny a další komponenty. Jedná se o podniky či jednotlivé SBU, které se nacházejí ve

stádiu zralosti z hlediska jeho životního cyklu. Nesmíme však nabýt dojmu, že se jedná o strategii nicnedělání. Některými z důvodů, proč se vydat cestou stability může být fak, že to, co děláme, děláme dobře – budeme v tom i nadále pokračovat; méně riziková strategie – musí nastat opravdu razantní změna, aby se vedení společnosti rozhodlo strategii změnit; v rutinním jednání nedochází k žádným výrazným změnám; podniky se potřebují nadechnout po extrémní expanzi či vnitřní krizi.

Strategie kombinace

Využití kombinované strategii je nejčastější u podniků, jejichž výrobky se nacházejí ve změně životního cyklu nebo pro velké podniky. Úspěšnost kombinované strategie je zaznamenána především u podniků s více SBU. Stejně jako u jiných přístupů ke strategii, také zde platí, že musíme zvlážit všechna pro a proti.

Další významní činitelé výběru strategie

Výše byly zmíněny jednotlivé strategické alternativy rozvoje organizace. To, co je nezbytné brát v úvahu, je skutečnost uplatňování strategie relativně nezávisle na svém okolí (pouze interně) nebo ve spojení s určitými částmi svého okolí (externě). Pro každý druh strategie je tedy rozlišný postup v případě interního nebo externího uplatňování strategie.

Tabulka č. 2.3 Interní a externí varianty strategického rozvoje

Strategická varianty	Expanze	Stabilita	Omezení	Kombinovaná
Interní	Rozšiřuj existující trhy, přidej nové výrobky a trhy.	Usiluj o vyšší výrobní a marketingovou efektivnost; reorganizuj.	Snižuj náklady, sniž vázané fondy, opusť výrobky, trhy, funkce.	Kooperace na bázi smluv.
Externí	Fúzování, akvizice.	Udržuj tržní podíl.	Zrušení SBU, likvidace, konkurz.	Joint ventures.

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 138

Příkladem interní expanzivní strategie je skutečnost, kdy podnik zavádí nové výrobky a rozšiřuje trh, tedy hledá nové segmenty na trhu, kde by mohl působit. Cílem je být na trhu první – být jednička.

Mezi další významná kritéria rozlišení jednotlivých strategických variant je hledisko **diverzifikace**²³. Rozlišujeme dva základní typy²⁴:

- Soustředěná diverzifikace – nové výrobky, trhy a funkce jsou velmi podobné současné oblasti podnikání;
- Diverzifikace konglomerátní – nové výrobky, trhy a funkce jsou velmi odlišné současné oblasti podnikání.

Rozdílná implementace diverzifikace má za následek další členění, které nám blíže představí tabulka č. 2.4.

Tabulka č. 2.4 Příbuzné a nepříbuzné varianty diverzifikace

Strategická varianta	Expanze	Omezení
Příbuzné	Hledání synergie v nových výrobcích, trzích nebo funkcích (<i>soustředěná diverzifikace</i>).	Eliminování příbuzných výrobků, trhů a funkcí.
Nepříbuzné	<i>Konglomerátní diverzifikace</i> ve výrobcích, trzích nebo funkcích.	Eliminování nepříbuzných výrobků, trhů nebo funkcí.

Zdroj: KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 142

Při aplikaci strategie mohou být uplatňovány aktivní (extenzivní) nebo pasivní (defenzivní) přístupy – jsou to tedy ofenzivní nebo defenzivní varianty strategických alternativ. Na tlaky okolí je reagováno až „ex-post“ – v tom případě se jedná o pasivní, defenzivní strategii. Na druhu stranu aktivní a ofenzivní strategové jednají na možné změny již s předstihem a jsou vždy připraveni. Vždy je potřeba jednat s rozmyslem a rozhodování – jakožto proces – neuspěchat.

Vlastní výběr strategie

Samotný výběr konečného strategického řešení musí být provázán s výsledky analýz. V rámci vnitřní analýzy se jedná o SWOT analýzu, kdy „*návrh strategie (corporate, business*

²³ Diverzifikace = rozšiřování obchodního sortimentu – nákupu i prodeje – motivovaného snahou o snížení závislosti na trzích.

²⁴ KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 142

i funkční, resp. jakékoliv) by měl být zaměřen na eliminaci při analýze identifikovaných slabin a hrozeb, a to využitím silných stránek a strategických příležitostí.“²⁵

Analýza vnějšího prostředí podniku prezentována Porterovým modelem pěti konkurenčních sil by měla umět dle Keřkovského a Vykypěla (2006) odpovídat na otázky:

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací hrozbu substitutů?
- Zvyšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Pokud se vedení společnosti podaří odpovědět si na otázky kladně, pak by zamýšlená strategická opatření měla být realizována tak, jak jsou plánována.

Cílem správně zvolené strategie je především zajistit stabilní vývoj společnosti, která bude schopna odolat vnějším i vnitřním vlivům. Časem můžou nastat nevídané změny, která mohou mít destabilizující účinky, proto je nesmírně důležité mít jisté stabilizační faktory – pojištění, strategické rezervy či partnery.

Jak již bylo řečeno, vybrat správnou strategii je velmi složitý proces, při kterém dochází k postupnému vyčleňování možných alternativ až k výběru té alternativy, která poskytuje největší pravděpodobnost úspěchu.

Účelem výběru vhodné strategie je dosažení vytyčených strategických cílů organizace. Jedním z dalších možných argumentů pro výběr té správné strategie je zmenšení strategické mezery²⁶ či intenzita závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě aj.

Výběr strategie je však nejvíce ovlivňován vedením společnosti a postoji k riziku. Je to právě vrcholové vedení, které vybere budoucí strategii a určí tím směr vývoje organizace. Veškeré předkládané strategické alternativy by měly být posouzeny především ze tří hledisek²⁷:

²⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 145

²⁶ strategická mezera = neakceptovatelné odchylky skutečného od plánovaného vývoje

²⁷ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 127

- Vhodnost (*suitability*) – zamýšlená strategie je konzistentní s misí organizace, návrh logicky vyplývá z provedené strategické analýzy, strategický návrh využívá klíčové schopnosti, s nimiž organizaci disponuje.
- Přijatelnost (*acceptability*) – mělo by být zhodnoceno, zda zamýšlená strategie uspokojí všechny rozhodující a zainteresované skupiny (zákazníci, vlastníci, management) a zda bude přijatelná pro stát, banky, obchodní partnery aj.
- Uskutečnitelnost (*feasibility*) – zamýšlená strategie musí mít dostatečné zajištění výrobních faktorů (kapitál, technologie, pracovní síly aj.). Vlastnictví atestací, licencí, povolení aj.

Tabulka č. 2.5 Postoj managementu k riziku a důsledky pro výběr strategie

Postoj k riziku	Filtry výběru projektů	Pravděpodobná strategie
Riziko je nezbytné pro úspěch. Vysoké riziko vede k odměně.	Vysoce rizikové projekty jsou přijatelné nebo žádoucí.	Expanze
Riziko je součástí života a jeho určitá úroveň je přijatelná.	Hledání rovnováhy mezi vysoce rizikovými a málo rizikovými projekty.	Kombinování
Vysoké riziko ničí podnik, riziko musí být minimalizováno.	Averze k riziku, rizikové projekty jsou odmínány.	Stabilita

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 153

2.4.3. Implementace strategie

Výběrem správné strategie proces strategického řízení nekončí. Nyní následuje proces implementace, neboli zavádění strategie do praxe organizace. Strategické záměry musí být uvedeny do života. Každá implementace by podle Keřkovského a Vykypěla (2006) měla mít vytvořeny určité podmínky:

- Organizační podmínky – musí být určeno, kdo za kterou fázi implementace strategického záměru zodpovídá.
- Existence klimatu podporující strategické plánování.
- Známost naplňování role manažera při uvádění strategie do praxe – zda mají pouze formovat, kontrolovat, korigovat, spolupracovat s podřízenými.

- Nezbytná rozpracovanost strategie do formy navazujících plánů, programů a rozpočtů a následné seznámení cílů se všemi zúčastněnými. Pokud by tato aktivita nebyla uskutečněna, implementace by nemusela mít očekávané výsledky.
- Manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech vyplývajících ze strategických plánů náležitě informováni.
- Z důvodu neustálé aktuálnosti je nezbytné čas od času kontrolovat průběh realizace strategie a upřesňovat či revidovat jednotlivé kroky.

V případě, že se nám podaří vytvořit optimální podmínky, problémy s implementací tím mohou být minimalizovány. Současně si také musíme uvědomit vztah mezi kvalitou formulace strategie (dobrou či špatnou) a implementací strategie (efektivní a neefektivní) na úspěšnost realizace. Jednotlivými kombinacemi bude vedení slavit úspěch, potíže, nezdar nebo prohranou šanci. Z výše uvedeného můžeme vypožorovat souvztažnost, že „*implemetace je procesem plánovité relizace vytvořené strategie.*“²⁸

Pro správnou implementaci potřebují manažeři jiné schopnosti a dovednosti, než bylo zapotřebí pro tvorbu strategie. Úspěšná implementace je podle Lednického (2006) podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním; vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku.

Zásady implementace

I když má organizace velmi kvalitně zpracovanou strategii, slabou stránkou může být právě její realizace. Příčin, proč se strategie nedaří oživit tak, jak bylo namyšleno je mnoho. Musíme však zmínit, že existují také faktory usnadňující implementaci strategie. Efektivní implementace je základní povinností zaměstnanců – pokud by tomu tak nebylo, jednalo by se o hrubý prohřešek. Dalším faktorem je dobrá stimulace pracovníků v případě, že úkoly spojené s implementací strategie jsou úspěšně uvedeny do života.

Pro ilustraci uvádím tabulku negativních i pozitivních faktorů – vybráno podle Součka a Marka (1998)

²⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 118

Tabulka č. 2.6 Negativní a pozitivní faktory ovlivňující realizaci strategie

Negativní faktory	Pozitivní faktory
Nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle	Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních
Nejasně formulované strategické cíle	Schopnost podniku zvládat sociální problémy
Nedostatečně rozpracované strategické operace	Vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací
Klima lhostejnosti nižších složek managementu	Přesná formulace strategických cílů
Odborná neschopnost pracovníků realizovat strategické operace	Včasné zajištění potřebných zdrojů
Podceněná potřeba zdrojů	Reálnost strategických operací
Nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací	Průběžné doplňování a upřesňování strategických operací
Slabá motivace k realizaci strategických opatření	Pravidelní hodnocení naplňování implementace strategie

Zdroj: vlastní tvorba z LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Kroky implementace podle Mefferta

Proces implementace můžeme rozdělit do tří dílčích kroků:

1. Zabezpečení akceptování strategie příslušnými pracovníky.
2. Specifikace globálních strategických úkolů.
3. Přizpůsobení podnikové struktury, podnikového systému a podnikové struktury.²⁹

Jednotlivé kroky jsou na sebe navázány a jsou způsobem, jak dosáhnout vytyčených cílů. Jako doprovodná, ne však zanedbatelná, část činností jsou komunikace, formulace vhodné podnikové struktury, sestavení systémů kontroly, vytvoření systému motivace, zabezpečení podpory ze strany administrace.

Při implementaci můžeme uplatňovat rozdílné přístupy, stejně jako při tvorbě strategie či jejím výběru. Čím se vyznačují jednotlivé přístupy, jaká je míra úspěšnosti a podíl zkoumaného souboru (výzkum provedl Nutt) nám ukazuje **tabulka č. 7**.

²⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 120

Tabulka č. 2.7 Účinnost jednotlivých typů implementace strategie podle Nutta

Typ implementace	Specifikace implementace	Míra úspěšnosti v %	Podíl na zkoumaném souboru v %
INTERVENCE	Lidé jsou připravováni na změnu	100	20
	Jsou seznámeni s novými požadavky		
	Navozeno stabilizované a nové chování		
PARTICIPACE	Povzbuzování nositelů zájmu o rozvoj podniku k realizaci podstatných a rozhodujících změn	75	42
PŘESVĚDČOVÁNÍ	Přemlouvání a dodatečné přesvědčování	75	17
NAŘIZOVÁNÍ	Vydávání směrnic, pokynů a příkazů	43	23

Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1.vyd., Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2. s. 122

Pro další úspěšný či neúspěšný krok implementace je nezbytným faktorem také styl vedení manažerů řídící implementaci, míra komunikace a nutnost předávání informací vedení na nižší úrovni či přestavba organizační struktury.

Významným krokem při úspěšné implementaci je nepochybně obsazení klíčových pozic za pomoci stávajícího personálu a současně potenciálu podniku. Další možností je využití externích zdrojů – což sebou nese výhody, ale i nevýhody.

Dalším krokem při zajišťování implementace je **alokace zdrojů**. Vedení společnosti si musí vyčlenit zdroje na aktivity spojené se zavedením nové strategie. Tyto zdroje by měly být předem připraveny. Pokud mluvíme o zdrojích, máme na mysli lidské zdroje, finanční, technologické aj.

Žádný krok zavádění strategie se neobejde bez přiměřené **motivace** pracovníků či pracovních týmů zapojit se do procesu strategických změn. Změna ve firemní kultuře je dopadem všeho dění ve společnosti – v rámci nové strategi by měla vést zaměstnance k podpoře sounáležitosti s firmou, usnadnění komunikace i následné kontroly. Veškeré aktivity by se však neobešly bez **administrativní podpory**.

2.4.5 Kontrola

Přestože diplomová práce je zaměřená především na samotný návrh strategie a její implementaci, nesmím zapomenout zmínit také kontrolu, jako jednu ze sekvenčních

manažerských činností sloužící k zajištění hospodárnosti, zajištění odchylek a jejich nápravě v procesu zavádění.

Do procesu kontroly by měli více či méně být zapojeni všichni pracovníci společnosti, jelikož každý zaměstnanec má na efektivní implementaci a přijetí strategie jistý vliv. Aby nedocházelo ke zbytečným odchylkám, je důležitá prevence. Je nutno si uvědomit, že některé odchylky jsou normální a je zbytečné jim věnovat zvýšenou pozornost. Při kontrole můžeme postupovat pomocí tří základních kroků:

1. Stanovení standardů (hodnoty parametrů, které musí produkt splňovat)
2. Zajištění skutečného stavu
3. Korekce odchylek od standardů a plánů (manažer může reagovat 5 způsoby):
 - ✖ Přepřepočítání plánů nebo modifikování cílů.
 - ✖ Přerozdělení nebo vyjasnění povinností.
 - ✖ Lepší výběr a školení podřízených.
 - ✖ Snížení či zvýšení počtu pracovníků.
 - ✖ Kvalitnější vedení.

Podle Lednického (2006) se charakter kontrolních procesů ve firmě mění s úrovní řízení. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší management pak procesy operativními – jak to vyplývá z jejich postavení a zodpovědností.

Strategie je pro nás velmi důležitým objektem kontroly. Podle Slávika je zkoumán ve třech základních momentech:

- Před implementací – kontrola souladu mezi cíli organizací a navrhovanými strategickými postupy; kontrola perspektivy; kontrola konkurenční výhody, kontrola realizovatelnosti.
- Při implementaci - hodnocení probíhá na úrovních výše tržního podílu, absolutního vývoje zisku, vývoje konkurenčního postavení na zvoleném trhu.
- Po implementaci.

Ať už se jedná o velký nebo střední podnik implementující strategii, musíme si uvědomit, že následná kontrola musí být přizpůsobena právě velikosti podniku, firemní struktuře, způsobu vedení manažerů, organizační struktuře, objektivnosti a dalším faktorům, které dělají danou organizaci zvláštní a specifickou v rámci svého oboru, trhu působnosti aj.

3. Charakteristika vybrané organizace

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti BATEX style (vedeno jako značka pro OSVČ – jak původní pan majitel, tak současná majitelka, podnikatelka slečna Ing. Zuzana Bílková; dále uvedeno pouze jako BATEX style) sahá do roku 1992, kdy byla založena původním majitelem, který podnikal jako OSVČ. Výroba byla umístěna do objektu v obci Palkovice nedaleko Frýdku-Místku. Od té doby až do roku 2010 společnost fungovala bez větších problémů pod vedením původního majitele, který si však zřídil živnost novou a tak byl BATEX style i se svým vybavením převeden na Ing. Zuzanu Bílkovou – současnou majitelku podnikající také jako OSVČ. V budově, kde je umístěna výroba, nalezneme nyní i nově vybavenou vzorkovou prodejnu, která slouží jako výdejní místo při objednávce přes e-shop nebo jako samostatná prodejna lidem z Palkovic a blízkého okolí. Z Frýdku-Místku je to zde pouhých 15 minut.

Změnilo se vedení, avšak dodavatelé a odběratelé zůstali více méně nezměnění.

3.2 Předmět podnikání

BATEX style je českým výrobcem, jehož výjimečnost spočívá v produktech z dutého vlákna a ovčí vlny; technologie výroby je uvedena jako **Příloha č. 1 Technologie výroby vlněných výrobků**. Jedná se především o přikrývky, polštáře, podložky, výrobky pro maminky – kojenecké podkovy, výrobky pro děti – polštáře, přikrývky, dětské nánožníky, dětské podkovníky, zavinovačky, podložky (jak z dutého vlákna, tak z ovčího rouna) a ostatní doplňky – válečky, podkovy, ledvinové pásy, televizní polštář a obaly na tyto výrobky. Rozsah vyráběných produktů pokryje základní potřeby v oblasti klidného spánku a odpočinku.

V klasifikaci CZ-NACE bychom BATEX styl našli v sekci „C – Zpracovatelský průmysl“, 13000 Výroba textilií.

3.3 Vlastnosti využívaných materiálů

Ovčí rouno i duté vlákno jsou žádanými materiály především pro své užité vlastnosti, které si nyní blíže představíme.

Ovčí vlna patří mezi nejrozšířenější, vysoce kvalitní přírodní materiál na výrobu příkrývek, je součástí nových trendů zdravého životního stylu s vysokými požadavky na zdravý spánek.

Ovčí vlas si i po střihání, praní a mykání zachovává svoji typickou vlastnost, kterou je schopnost dynamicky se smršťovat a roztahovat vlivem teploty okolí. Dobře se tedy přizpůsobuje tělesné teplotě, nedochází tak k nadměrnému pocení, či pocitu chladu. Díky těmto jedinečným vlastnostem je pod lůžkovinami z ovčí vlny přes zimu příjemně teplo a ani přes léto se pod nimi nezpotíte. Lůžkoviny z ovčí vlny jsou prodyšné a vzdušné, tělo pod nimi může volně dýchat.

Ovčí rouno má schopnost pohlcovat vodu až do 35% své hmotnosti, přitom zůstává na dotek suché, a jakmile okolní prostředí přestane být vlhké, vlhkosti se snadno zbaví. A to díky jedinečné schopnosti odvádět vodu spolu s nízkou prašností a přítomností lanolínu, který obaluje každý vlas a chrání ho tak před znečištěním bakteriemi a jinými mikroorganismy, čímž se výrazně podílí na jeho regeneraci označované často jako samočisticí efekt vlny. Lanolin zároveň snižuje křehkost a lámavost vlasu a tím také snižuje prašnost, vytváří prostředí nevhodné pro roztoče. Vlněné příkrývky jsou tedy vhodné i pro alergiky.³⁰

Duté vlákno je nejmodernější umělý materiál, bylo vyvinuto moderními technologiemi jako praktická náhrada přírodních vláken a svými vlastnostmi se jim přibližuje.

Ve srovnání s vlněnými příkrývkami jsou z hlediska snadnější údržby preferované příkrývky z dutých vláken. Jsou lehké, vzdušné, nadýchané a mají velmi dobré tepelně izolační vlastnosti, čímž je dosažen příjemný pocit tepla. Dutá vlákna mají také velmi dobré izolační vlastnosti. Polyesterové vlákno vytváří prostředí nevhodné pro prachové roztoče a tím i pro alergenů způsobující alergie. Lze prát v pračce na 90°C.³¹ Rozhodnutím hlavního hygienika ČR č.j. 49049 ze dne 26.11.1993 byla této polyesterové stříži přiznána zdravotní nezávadnost a povolená distribuce v ČR.

³⁰ Výroba příkrývek ze 100% ovčí vlny a dutého vlákna 100% PES I BATEX style [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupný z [www<http://www.batex-style.cz/prikryvky/c-1113/>](http://www.batex-style.cz/prikryvky/c-1113/)

³¹ Výroba příkrývek ze 100% ovčí vlny a dutého vlákna 100% PES I BATEX style [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupný z [www<http://www.batex-style.cz/prikryvky/c-1113/>](http://www.batex-style.cz/prikryvky/c-1113/)

Mezi náplňové materiály do polštářů řadíme:

- a) **Koplen** - bílé polystyrenové „perličky“ mající schopnost se rovnoměrně rozložit a vytvarovat podle těla.
- b) **Pohankové slupky** - jsou výborné na tišení bolesti či zahřátí miminka, protože slupky absorbují teplo.
- c) **Polyesterové kuličky UNICO** - využíváné pro svou tvarovou stálost (především pro tzv. „televizní polštář“).
- d) **Vrstva polyesterového dutého vlákna TEVYRA** - zabraňuje vláknům kuliček pronikat přes povrchovou látku a současně umožňuje snadnější uhlažování polštáře.

4. Strategická analýza organizace

4.1 Analýza vnějšího prostředí

4.1.1 PESTE analýza

PESTE analýza zkoumá jednotlivé oblasti makrookolí - politické, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické a v neposlední řadě ekologické prostředí. Abych určila, v jakém makroekonomickém prostředí a okolí se podnik nalézá, blíže popíši jednotlivé oblasti ve vazbě na podnikání slečny Ing. Zuzany Bílkové prostřednictvím BATEX style (dále jen BATEX style).

Politické a legislativní prostředí

Jako každý subjekt působící na trhu ČR, tak i BATEX style je při svém podnikání ovlivňován politickým a legislativním systémem země – zákony se musí respektovat a dodržovat. Nejedná se pouze o přímou legislativu ČR, ale také o zprostředkovanou legislativu EU (pracovní právo, daňové zákony, obchodní zákony a normy na ochranu životního prostředí). Pomocí těchto zákonů, směrnic, nařízení aj. právních norem jsou chráněny a usměrňovány celospolečenské zájmy nejen výrobce, ale také spotřebitele.

Jako nejvíce ovlivňující právní normy řadíme Zákoník práce (Zákon č. 65/1965 Sb.), Zákon na ochraně hospodářské soutěže (Zákon č. 143/2001 Sb.), Zákon o veřejných zakázkách (Zákon č. 137/2006 Sb.), Zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.), Zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.), Občanský zákoník (Zákon č. 40/1964 Sb.), Zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o ochraně životního prostředí (zákon č. 17/1992 Sb.), Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) a v neposlední řadě musí podnik dodržovat Listinu základních práv a svobod (Zákon č. 2/1993 Sb.). Jako další dokument nezbytný pro dodržování je nařízení vlády č. 336/2004 Sb.

Podle výzkumů STEM³² lze zjistit preference politických stran za dané období, což nepochybně ovlivňuje předpokládaný vývoj země. Z únorových výsledků byla zjištěna převaha ČSSD – jedná se o protiklad k současné době. Co by se změnilo pro podnikatele?

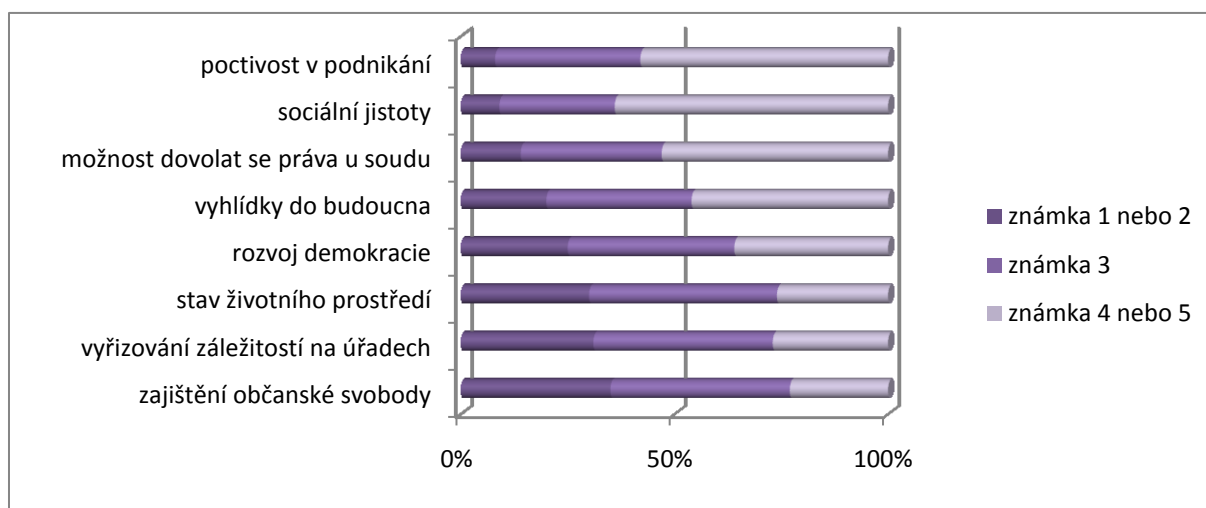
Z celkového pohledu na hospodářskou situaci a životní úroveň domácností je dle průzkumů STEM v říjnu 2010 špatná. „Naprostá většina obyvatel ČR hodnotí současnou

³² Stranické preference – únor 2011 – STEM – Středisko empirických výzkumů [online]. [cit. 2011-03-07] Dostupný z [www: <http://www.stem.cz/clanek/2118 >](http://www.stem.cz/clanek/2118)

hospodářskou situaci v naší zemi jako špatnou. Výrazně narůstají obavy z ekonomického vývoje. V kontextu překonávání globální hospodářské krize je to pochopitelné. Přesto většina Čechů označila v říjnovém průzkumu STEM životní úroveň své domácnosti za spíše nebo velmi dobrou (61 %). V dlouhodobém srovnání je to hodnota nadprůměrná. Jasná tendence nárůstu životní úrovně od roku 2004 se však zastavila a lidé jsou i v hodnocení své současné životní úrovně obezřetní.³³

Dalé bychom mohli zhodnotit celkový vývoj společnosti za rok 2010, který zpracovává agentura STEM. Zajímavé výsledky ovlivňující podnikání jsou shrnuty v následující tabulce³⁴, hodnoceno bylo jako ve škole 1=nejlepší, 5=nejhorší situace.

Tab. 4.1 Hodnocení oblastí života ovlivňující podnikání v ČR za rok 2010



Zdroj: vlastní tvorba dle údajů zveřejněných na <http://www.stem.cz/clanek/2029>

Z uvedeného plyne, že situace v ČR – co se týče poctivosti v podnikání, je na opravdu nízké úrovni, stejně tomu je i se sociálními jistotami či možnostmi dovolání se k soudu. Na druhou stranu je vyřizování na úřadech relativně na dobré úrovni.

Ekonomické prostředí

Ekonomická vyspělost státu má přímý vliv na možnosti podnikání a existenci hrozeb s ním spojené. Tempo růstu zadlužování země je považováno za jeden z problémů. Jak plyne z výsledků STEM: „Podle tří čtvrtin občanů (76 %) je tempo růstu státního dluhu jedním z největších problémů naší země. Lidé se však dívají poměrně skepticky na to, zda se vládě

³³ Současná hospodářská situace v zemi a hodnocení životní úrovně domácnosti – STEM - Středisko empirických výzkumů [online]. [cit. 2011-03-07] Dostupný z [www: <http://www.stem.cz/clanek/2029>](http://www.stem.cz/clanek/2029)

³⁴ Vysvědčení české společnosti - STEM - Středisko empirických výzkumů [online]. [cit. 2011-03-07] Dostupný z [www: <http://www.stem.cz/clanek/2116>](http://www.stem.cz/clanek/2116)

*Petra Nečase podaří toto tempo výrazně snížit: 59 % si to nemyslí. V názoru na politiku úsporných opatření a snižování veřejných výdajů je veřejnost rozdělena na dvě poloviny: jedna s touto politikou souhlasí (49 %), druhá se staví proti (51 %)*³⁵.

Hlavními makroekonomickými ukazateli ovlivňující dění v ČR a jejich vyjádření přehledně vyjadřuje tabulka tab. 4.2. Jedná se o HDP, míru nezaměstnanosti, míru dlouhodobé nezaměstnanosti a míru inflace. Tyto ukazatele ovlivňují podnikatelské subjekty – ať už v souvislosti s jejich budoucím směřováním, vývojem či zvolení strategie, plánování zdrojů aj.

Tab. 4.2 Makroekonomické ukazatele ČR v letech 2006-2010

Rok	jednotka	2006	2007	2008	2009	2010
Ukazatel						
HDP	mld. Kč, b. c.	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 625,9	Nedostupné informace
Míra nezaměstnanosti	%, průměr	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti	%, průměr	3,9	2,8	2,2	2,0	Nedostupné informace
Míra inflace	%, r/r, průměr	2,5	2,8	6,3	1	1,5

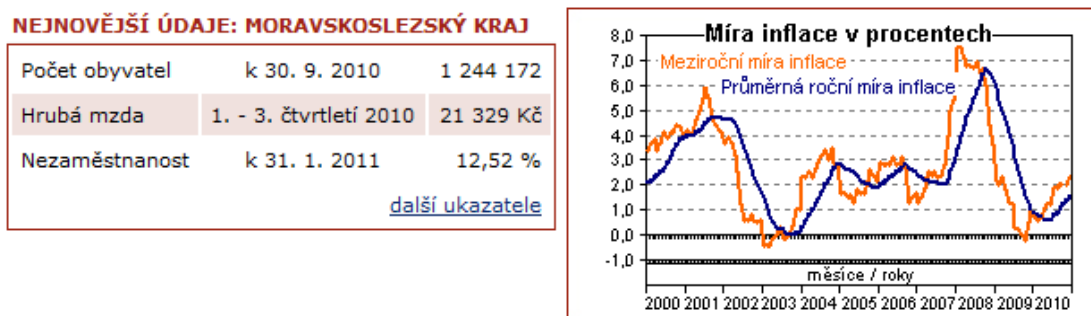
Zdroj: vlastní tvorba z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

Vývoj HDP zaznamenal mezi lety 2008/2009 pokles a i pro léta 2009/2010 se předpokládal jeho další propad. Výsledky se dovíme po jejich zveřejnění ČSÚ. Vývoj míry nezaměstnanosti, která v roce 2008 byla na svém minimu, opět roste a dostává se na hodnotu 7,3 %, což je nejvíce za posledních 5 let. Tento ukazatel může mít také vliv na délku pracovní doby zaměstnanců BATEX style. Míra inflace ovlivňuje především vstupní náklady do podnikání – materiál, služby aj. Čím je inflace nižší, tím společnost více ušetří u výše zmiňovaných položek – nehledě však na ostatní ukazatele ovlivňující ceny surovin (ceny ropy, DPH, Živnostenský zákoník aj.).

Souhrnné informace za Moravskoslezský kraj nám představuje Obr. 4.1.

³⁵ Zadlužování státu – STEM - - Středisko empirických výzkumů [online]. [cit. 2011-03-07] Dostupný z [www: <http://www.stem.cz/clanek/2096>](http://www.stem.cz/clanek/2096)

Obr. 4.1 Stručný přehled informací v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Aktuální informace ČSÚ Moravskoslezský kraj [online]. [cit.2011-03-07] Dostupný z [www: <http://www.ostrava.czso.cz/>](http://www.ostrava.czso.cz/)

Hrubý domácí produkt (HDP) Moravskoslezského kraje činí 351 861 miliónů Kč. V regionu celkem podniká 194 923 fyzických osob (OSVČ), 23 188 obchodních společností, 1 606 družstev a 26 státních podniků. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti činí 12,14 %, průměrná hrubá měsíční mzda je 20 730 Kč – údaj z roku 2008. V kraji se nachází celkem 20 průmyslových zón na rozloze 1 060 hektarů. Moravskoslezský kraj je působištěm 5 531 zahraničních podnikatelů (data uvedena k 31.12.2009).³⁶

Současná koalice se dohodla na jednotné sazně DPH, a to na 17,5 % na všechny výrobky – bez rozdílu s platností od 1.1.2012. To bude mít nemalý dopad na vstupní náklady podnikání.

Sociální a demografické prostředí

V současné době probíhá Sčítání lidu, domů a bytů 2011, které nám přinese velmi přesné informace, které bude vhodné prostudovat a vyhledat z nich podstatné informace pro podnikání. Z dat ČSÚ se však můžeme dozvědět další potřebná data, která by mohla ovlivňovat činnost BATEX style – ať pozitivně či negativně. Vzhledem k zaměření BATEX style jej může ovlivňovat také míra sňatků či rozvodů – počty domácnosti potřebující polštáře, peřiny a jiné vybavení pro dobrý spánek. Vliv má také celkový počet obyvatel a nově narozených dětí. Celkový počet dětí v mateřských i základních školách má také klesající tendenci. Trend porodnosti je klesající – potřeby pro dobrý spánek budou navzdory trendu potřeba neustále, i když nejspíše v menší míře.

³⁶ Statistické informace I Moravskoslezský kraj [online]. [cit.2011-03-07] Dostupné z [www: <http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html>](http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html)

Tab. 4.3 Vybrané sociální a demografické ukazatele

Rok	2006	2007	2008	2009	2010 (k září)
Ukazatel					
Sňatky	52 860	57 157	52 457	47 862	38 999
Rozvody	31 415	31 129	31 300	29 133	22 252
Živě narození	105 831	114 632	119 570	118 348	88 672
Celkový přírůstek obyvatel	35 110	93 941	86 412	39 271	19 872
Celkový stav obyvatel	10 287 189	10 381 130	10 467 542	10 506 813	10 526 685

Zdroj: vlastní tvorba z: Pohyb obyvatelstva – měsíční časové řady I ČSÚ [online]. [cit.2011-03-07] Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oby_cr_m>

Technologické prostředí

Technologické prostředí je velmi dynamické a rychle se rozvíjí. Pokud chce BATEX style obstát na konkurenčním trhu a poskytovat kvalitní produkty, musí se vyrovnat s novými technologiemi a věnovat jim dostatečný čas i nezbytné investice. Pokud bude podnik schopen navrhnout nové technologie, či je přijmout a inovovat stávající strojové vybavení, má tím možnost získat a využít nové tržní příležitosti a mít tím novou konkurenční výhodu.

Ekologické prostředí

Dle sledování současného vývoje lze s jistotou říci, že ochrana životního prostředí je nedílnou součástí každodenního života. S tím také souvisí úspora energií, využívání šetrných materiálů, úsporných spotřebičů, zateplování budov, snižování úniků tepla aj. Žádný podnikatelský subjekt nesmí porušovat zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, č.238/1991 Sb. o odpadech, Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí aj., Zákon č.86/2002 Sb. o ochraně ovzduší a související předpisy

Současně je od 1.1.2011 zavedena změna v požární bezpečnosti při provozu komínů (povinnost pravidelného čištění komínů) – Nařízení vlády č. 91/2010 Sb.; toto nařízení se týká také BATEX style.

Závěr PESTE analýzy

Na základě provedení PESTE analýzy byly zjištěny makroekonomické ukazatele, které více či méně ovlivňují podnikání BATEX style. Některé ukazatele jsou přímým, některé

nepřímým ovlivňovatelem – všechny však působí na podnikatelské prostředí a není dobré je přehlížet.

Musíme sledovat současnou politickou situaci a všechny změny, které s sebou přinese. Dále také technologický pokrok a míra změn v této oblasti.

4.1.2 Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil

Nyní provedu analýzu, z níž se pokusím vyčíst obraz konkurenčního prostředí. Analýza je rozdělena do 5-ti částí dle konkurenčních sil.

Nové výrobky – substituty

Vzhledem k rozsáhlosti sortimentu BATEX style (od podložek po peřiny a jiný doplňkový sortiment) nenalézám žádný významný substitut, neboli náhražku. Možností jsou spací pytle či deky, které jsou však pro každodenní spaní více než nepohodlné a nevhodné. Proto se domnívám, že vliv substitutů v tomto rozsahu je velmi malý. Dodavatelé substitutů žádným výrazným způsobem neovlivňují samotné podnikání slečny Bílkové.

Další možností je rozšíření sortimentu o spací podložky se speciálním zdravotním plněním, které by byly dodávány do domácností nebo do zdravotnických zařízení či hospiců jako nedílný standard matrací.

Možnými substituty by byly výrobky s jiným druhem plnění: husí peří, prachové peří, vlněný včes Merino, pěnový polyuretan, Viscio, pohankové slupky, špalda aj.

Další možností je zvolený způsob prodeje – více méně převládá e-shop, kterým také BATEX style disponuje z větší míry, než samotným prodejem v kamenné prodejně v Palkovicích.

Odběratelé

Zákazníky bychom mohli rozdělit do dvou skupin:

- ✱ Maloobchodní zákazníci – obyvatelé Palkovic a přilehlých obcí či měst, zákazníci e-shopu.
- ✱ Velkoobchodní zákazníci – odběratelé pro kamenné obchůdky v Praze a Ostravě pro větší obchodní centra.

Dle provedení aktuální analýzy poměru odběratelů výrobků BATEX style je poměr maloobchodních zákazníků 54,41 %, velkoobchodní zákazníci tvoří 45,49 % (viz **Příloha č. 12 Analýza procentních podílů prodeje v roce 2010**).

Díky e-shopu mohou být odběratelé z celé ČR i Slovenské republiky, počet potenciálních odběratelů je tedy vysoký. Pokud bychom se zaměřili na bližší území – „v Moravskoslezském kraji žije 1 247 373 obyvatel, z toho 636 376 žen a 610 997 mužů“³⁷ Dle pohledu na mapu můžeme říci, že hustota osídlení je vysoká a dopravní infrastruktura značná a dostupná.

Odběrateli BATEX style tvoří občané a drobní podnikatelé, kteří produkty dále prodávají v kamenných obchodech v nákupních centrech v Ostravě a v Praze. Jsou to lidé vyhledávající kvalitní lůžkoviny za dobrou cenu od českého výrobce.

Potenciálními odběrateli by se mohly stát nemocnice, hotelové komplexy, stacionáře, domy s pečovatelskou službou, školky aj. – tento tržní segment není zatím zařazen do aktivit BATEX style.

Dodavatelé

Pro samotnou výrobu produktů BATEX style jsou nezbytné tři hlavní suroviny: vlna, duté vlákno, látky.

Vždy se jedná o jediného dodavatele, se kterým je dlouhodobě navázána smlouva. V okruhu jsou však i jiní možní dodavatelé – zmíním jejich klady i zápory či možnosti spolupráce – uvedeno jako **Příloha č. 2 Seznam možných dodavatelů pro BATEX style**.

VLNA

Jakožto přírodní materiál, je pro majitelku velmi dostupnou surovinou. Dodavateli jsou drobní či větší chovatelé ovcí z Palkovic a okolí. Hlavním pozitivem je skutečnost, že se jedná o obce, kde se ovce chovají a lidé mají čisté vlny ze stříže přebytek; chovatelé ovcí stříž (nezpracovanou vlnu) většinou spálí. Výkupní cena 1 kg vlny se na trhu pohybuje okolo 6,- Kč/kg podle kvality. Výkupní cena je velmi nízká a výkupních míst je malé množství. Lidé proto raději donesou vlnu do prostor BATEX style. Odměnou jim může být slevový poukaz na výrobky z ovčího rouna či dutého vlákna. Surová a nezpracovaná vlna je poté odvážena do Polska k čištění – jedná se o velice drahý proces, který se svými náklady podílí významnou měrou na koncové prodejní ceně produktu.

³⁷ *Statistické informace I Moravskoslezský kraj [online]. [cit.2011-03-08] Dostupné z [www:<http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html>](http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html)*

DUTÉ VLÁKNO

Jediným dodavatelem dutého vlákna je 2G-spol. s r.o. - Příkrývky a polštáře (známá také jako 2G Lipov). Ti však dovážejí duté vlákno přímo od ruského výrobce – hrozí nečekané zvýšení cen a následné způsoby, jak se s tímto problémem krátkodobě či dlouhodobě porovnat. Nemilou zkušeností byl fakt 100 násobného zvýšení ceny ze strany ruského dodavatele. Do budoucna je potřeba najít více dodavatelů dutého vlákna. Vzdálenost 2G-spol. s r.o. – Příkrývky a polštáře je 153 km, cca 2 hodiny cesty.

LÁTKY

Látky – potahový materiál na samotné produkty či jako samotný produkt; jsou odebírány od nedalekého producenta látek (CNM textil a.s.- www.cnm.cz) z Bašky – jedná se opět o jediného dodavatele. Design potisku je mírně zastaralý, avšak sklad je v blízkosti, není potřeba dělat velké zásoby, vždy mají vše potřebné za přijatelnou cenu. Otázkou zůstává, zda nehledat nové dodavatele. Zde je dodavatel vzdálen 10 km, pro dojezd to je pouhých 13 minut.

V celkovém pohledu by jistě stálo za zkoušku poohlédnout se po okolí a nalézt alternativní dodavatele stěžejních surovin.

Vstup nových konkurentů na trh

Vstoupit na trh s příkrývkami a polštáři s sebou nese náklady ve formě pořízení strojů na zpracování surové vlny. Jsou to mykací stroje, kramplovací stroje a prošívací stroje – pantografy; jedná se o vysoké vstupní náklady. Dále se jedná o ruční šicí stroje na začišťování a nákup zásobní výrobní suroviny. Další speciální překážky vstupu na tento trh – zákony, normy, nařízení, pravidla aj. – nejsou známa. V Tab. 4.4 nalezneme souhrn mykacích strojů, které jsou k dispozici na trhu a které lze využít ke zpracování surovin na konečný výrobek. Jedná se o vstupní investici, kterou je nezbytné vytvořit. Není potřeba zakupovat všechny stroje – ty jsou zde vypsány na ukázkou, aby bylo zřejmé, v jakých částkách s vstupní investice pohybují.

Tab. 4.4 Souhrn mykacích strojů, které jsou k sehnání na trhu spolu s cenou za jejich koupi

Název mykacího stroje	cena
Mykací stroj Alexandre & Antoine AA 302	45 000 EUR
Mykací stroj BONINO	neuvedeno
Mykací stroj F.O.R	65 300 EUR
Mykací stroj HDB	118 000 EUR
Použité mykací stroj HDB	28 900 EUR
Mykací stroj 1 Carde Lin BOLLELI . 1 Carde Lin	neuvedeno
Mykací stroj TRUTZSCHLER DK803	neuvedeno
Mykací stroj thibeau F	neuvedeno
Mykací stroj RIETER C51	neuvedeno
Mykací stroj RIETER C4A	neuvedeno
OCTIR CLS/GR - 2 sets	neuvedeno

Zdroj: vlastní tvorba z: Použité stroje - strojní a průmyslové vybavení – Exapro. Dostupné z www: <<http://www.exapro.cz>>

Konkurenční rivalita

Provedla jsem analýzu konkurence, která se nachází v okolí BATEX style a která je dle majitelky nejvýznamnější. Pro porovnání byla provedena analýza zkoumaného subjektu – výsledky jsou uvedeny jako **Příloha č. 3 Identifikace sortimentu BATEX style** a **Příloha č. 4 Ceník výrobků; množství použitého materiálu**. Jedná se o následující konkurující společnosti (uvedena krátká charakteristika), jejichž sortiment je blíže popsán v **Příloha č. 5a-5f Analýza konkurenčního subjektu**. Porovnání produktů a jejich cen je uveden v **Příloha č. 6 Souhrnná analýza konkurence BATEX style**.

a) Beskyd Agro a.s. Palkovice - Palkovice čp. 619

- Vzdálenost od BATEX style cca 100 m – nejbližší konkurence
- Velmi podobný sortiment, víceméně shodné ceny
- Stejný používaný materiál
- Je to konkurence – i pomocník (výroba přikrývek není hlavní činnost, dotování)

b) BROTEX Z & J s.r.o. – Písek, Stanislava Maliny 457

- Výroba pouze z dutého vlákna
- Široký sortiment výrobků
- Ceny nejsou uvedeny na webu – nemožnost porovnání
- Variantnost rozměrů
- Rozsáhlé distribuční prostředí – 10 e-shopů

c) JASPIS – Tovaryšová - Nový Jičín, Zborovská 320/49

- Velmi široký sortiment
- Výrobky z peří – kvapové, prachové, husí drané
- Čištění peří; Chemická čistírna svršků
- Ceny jsou většinou nejvyšší – v porovnání s dalšími subjekty

d) Lambela s.r.o. - Kozlovice, Měrkovice 707

- Výrobky pouze z ovčí vlny
- Provozovna v nedalekých Kozlovicích
- Některé speciální výrobky, které nemá konkurence
- Distributor výrobků ostatních výrobců

e) Zdeněk Mitura-Fa Mitura - Čeladná 162

- Rozsáhlý sortiment
- Výrobky také z 25% nebo 50% prachového peří
- Vlastní e-shop www.podperinou.cz
- Výroba pantoflí

f) PROP - Josef Šustek

- Šití ložního prádla, prošívaných přikrývek, polštářů z ovčí vlny i umělé stříže PES
- Šití z dodané vlny prané, potní (vlnu pereme)
- Opravy vlněných, péřových přikrývek, vakuové čištění peří

Níže na Obr. 4.2 lze vidět vzdálenostní rozložení konkurentů BATEX style, BROTEX Z & J s.r.o. zde není uveden, jelikož se nachází až v Písku. Zařazen je také PROP – Josef Šustek, jakožto konkurence u které však nelze zjistit detailnější informace o produktech či rozměrech, váze a ceně.

Obr. 4.2 Vzdálenost konkurence od BATEX style



Zdroj: vlastní tvorba

4.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.1 Lidské zdroje

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malý podnik, který je opět na svém počátku, nenalezneme zde velké množství pracovní síly. Veškerý personál je složen ze tří žen, které pracují na pozici šiček. Vzhledem k objemu produkce je jejich pracovní směna zkrácena na 6 hodin denně. Ženy pochází z Palkovic a BATEX style berou jako svůj druhý domov – starají se tedy o to, aby vše fungovalo. Jedna žena je vyučena v textilním oboru jako švadlena; zastupuje zde roli vedoucí a hlavní poradní osoby. Ženy jsou ve věku 40-63 let. Cílem majitelky je, aby pracovní doba byla řádných 8 hodin a ženy byly plně zaměstnány. Do budoucna tedy není plánováno přijímání nových zaměstnanců.

Aby stroje správně fungovaly, byli najati dva opraváři pracující na dohodu jako externisté. Současně je spolupracováno s revizory v oblasti požární bezpečnosti, hygienických norem, technických norem, bezpečnosti práce aj.

Všichni zaměstnanci procházejí povinnými školeními týkajícího se především bezpečnosti práce a požární ochrany.

Zaměstnanci jsou proškolení v tématu ŽP – jeho ochraně a předcházení znečišťování. V rámci produkce výrobků společnosti nevznikají žádné nebezpečné odpady, které by bylo potřeba zvláštním způsobem ničit či dodávat na specializovaná místa. Odpad je odvážen do sběrného dvora či do směsného komunálního odpadu.

Předávání informací je velice potřebnou a někdy tou nejproblematictější činností vedení. Vzhledem k malému počtu osob, které spolu musí komunikovat, jsou informace předávány okamžitě. V případě jakékoliv změny se tento stav druhý den považuje za standard. Není třeba pořádat velké porady či sezení. Vzhledem k neustálé komunikaci během dne se veškeré nezbytné informace předávají plynule.

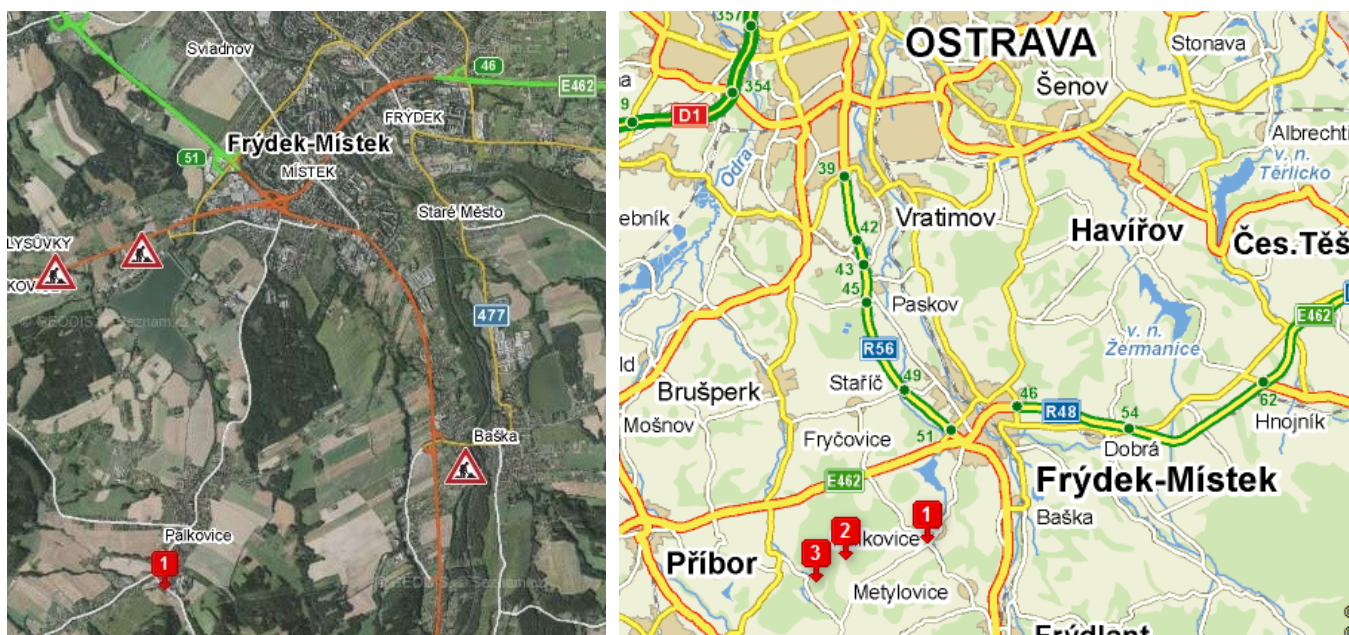
4.2.2 Zásoby

Co se týče výrobních zásob (vlna, duté vlákno, látky) jsou udržovány v přiměřené míře tak, aby pokryly měsíční spotřebu a bylo ještě něco navíc pro případ neočekávané výroby. Látky je možno dokoupit operativně a to z důvodu blízkosti dodavatele. To samé platí i pro nitě, jehly a další textilní a galanterní potřeby. Duté vlákno je nakupováno s předstihem v předem dohodnutých dávkách a cenách. Vlna – nezpracovaná, surová – je dodávána průběžně drobnými chovateli vždy v období stříže ovcí. Žádná z těchto komodit není nedostatková ani přebývající.

4.2.3 Lokalizace, označení a vybavení prodejny

Provozovna spolu se vzorkovou prodejnou a kanceláří jsou umístěny v Pavlovicích 57, okres Frýdek-Místek, Moravskoslezský kraj. Dostupnost do Frýdku-Místku je velmi dobrá; čas pro přejezd je necelých 15 minut - viz. Obr. 3.1. Dopravní dostupnost v širším kontextu. Autobusy jsou taky dostupné – časové intervaly jsou vyhovující jak pro ranní jízdu do práce, tak odpolední dojezd. Stejně tak i přes den není problém s nejedoucím spojem. V Palkovicích se vyskytují 4 autobusové zastávky.

Obr. 4.3 Dopravní dostupnost v širším kontextu



Zdroj: Google: vyhledávací server [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupný z www: < <http://maps.google.com/> >

Z pohledu zákazníka i dodavatele je dostupnost přijatelná, jelikož je nedaleko hlavního tahu a tedy čas potřebný dostat se na tuto rychlostní silnici je minimální.

Budova, ve které se nacházejí výrobní i prodejní prostory BATEX style, je velmi stará a zasloužila by si rekonstrukci. Vzhledem k tomu, že se jedná o nájemní budovu, jednatelka nemůže její technický stav ovlivnit. Majitele budovy tento stav více méně nezajímá.

Při příjezdu k budově Vás budou spíše směřovat ukazatele ke konkurenční společnosti Beskyd AGRO a.s., avšak při bližším pohledu BATEX style naleznete. Tato nevýhoda se však brzy odstraní – jedná se o jeden ze současných cílů vylepšení budovy a podnikatelských prostor.

Samotná budova se skládá ze dvou pater – v přízemí se nachází výrobní prostory a vzorková prodejna, a sklad materiálu nezbytného pro okamžitou výrobu, v patře pak je malý sklad surovin. Výrobní část je rozdělena na prostory, kde se myká vlna³⁸ až se z ní vytvoří souvislá tkanina. Mykací stroj, který je zde používán, byl pořízen již na počátku podnikání původním majitelem. V současné době je velice složité na něj pořídit náhradní díly. Jednatelka má však mechanika, který je schopný si tyto díly vyrobit. Otázkou zůstává, na jak

³⁸ **Mykání** je rozvolňování textilního materiálu až na jednotlivé vlákno za pomoci ostrých hrotů. Vlákna se při tom napřímí, urovňují do podélného směru a ukládají stejnoměrně vedle sebe ve formě pavučinky.

dlouho je toto řešení možné. Opotřebení strojů je značné, avšak zatím je v dostatečném funkčním stavu.

V dalším prostoru se nachází stroj na vytváření samotných produktů spolu s místy pro šičky, které následně začišťují okraje příkrývek a jiných produktů. Nezbytností je sociální zázemí pro zaměstnance a malá kuchyňka s potřebným vybavením.

U strany od silnice se nachází samotná vzorková prodejna sloužící také jako místo pro vyzvednutí zboží nakupujícími na e-shopu – tím také ušetří na poštovním. Tato prodejní část prošla rekonstrukcí, kdy bylo vymalováno, vytvořeny regály na míru a pořízeno příjemné osvětlení do prodejny.

Nevýhodou je již zmíněná malá označenost, nedostatek směrovek a parkovacího místa před samotnou budovou. Cílem je však inovovat fasádu budovy, vytvořit dostatečné označení a vytvořit parkovací místa – to vše by mělo sloužit ke zviditelnění BATEX style.

4.2.4 Životní prostředí

Veškeré aktivity BATEX style neodporují zásadám ekologického chování. V rámci textilní výroby nevznikají žádné nebezpečné odpady, které by bylo potřeba zvláštním způsobem ničit či dodávat na specializovaná místa. Při výrobě vznikají odpady ve formě odstřížků látek, nití či zbytků vln – tento odpad je dodáván do sběrného dvora v obci Palkovice. Dalé je produkován klasický komunální odpad s vytříděnými plasty.

Na jednotlivé výrobky nejsou v BATEX style provedeny žádné patenty či certifikace. Komponenty, které jsou odebírány, však tyto certifikáty mají. Do budoucna se plánuje získání certifikací na vlastní výrobky.

4.2.5 Distribuce

Převážná část výrobků je prodávána prostřednictvím internetového obchodu. Zboží je tedy rozesíláno prostřednictvím České pošty jako obchodní balík. Další možností je zvolení přímého odběru ve vzorkové prodejně v Palkovicích. Jedná se tedy o osobní kontakt s možností dokoupení dalšího zboží.

Zboží je také distribuováno prostřednictvím velkoobchodních odběratelů, kteří zboží dále prodávají v kamenných obchodech v rámci velkých obchodních center, především v Praze a Moravskoslezském kraji.

4.2.6 Propagace

Dát o sobě vědět je velmi důležitým krokem, které by vedení mělo udělat. Vzhledem k relativní mladosti BATEX style se jedná o aktivitu, která je zcela v plenkách. V současné době nejsou prováděny žádné cílené marketingové aktivity. Stěžejní bod je spatřován v e-shopu, který je vylepšován a kde se nacházejí novinky a veškeré informace.

Podle zacílení výrobků a s tím související cílové skupiny je v plánu vytvořit letáček sloužící k prvotnímu seznámení s výrobky BATEX style, který by bylo možno distribuovat ať přímou cestou či zprostředkovaně.

Cílem je také zviditelnění prodejny v obci Palkovice, a to novými směrovníky a ukazateli, stejně tak jako novým logem BATEX style, na kterém se v současné době pracuje s pomocí grafika.

Obr. 4.4 Současné logo BATEX style



Zdroj: BATEX style – šití polštářů a příkrývek z ovčí vlny [online]. [cit. 2011-02-28]. Dostupné z [www: <http://www.batex-style.cz/>](http://www.batex-style.cz/)

4.2.7 Finanční stránka podnikání

Každá interní analýza musí obsahovat informace ohledně finančních možností podnikání. Vzhledem k tomu, že se jedná o interní data, která mi nebyla poskytnuta z důvodu jejich cholestivosti, musela jsem vycházet pouze ze slov slečny Bílkové.

Veškeré závazky společnosti jsou kryty z vlastních zdrojů, není potřeba využívat cizí zdroje a zatím o tom ani neuvažuje. Ani jeden měsíc nebylo podnikání ztrátové, vždy byly uhrazeny všechny závazky a byl vykazován zisk. Pohledávky jsou také uhrazovány včas. S touto oblastí nejsou spojeny žádné závažné problémy a nedostatky – dle informací majitelky.

Bližší informace mi nebyly sděleny, proto nemohu dále analyzovat finanční situaci.

4.3 SWOT analýza

Abych mohla správně vyhodnotit SWOT analýzu a na jejím základě vybrat strategický směr podniku, musím si určit jednotlivé faktory, ovlivňující chod podniku a následně k nim přiřadit body a váhu.

Po provedení SWOT analýzy v podniku BATEX style jsem spolu s Ing. Zuzanou Bílkovou dospěly k následujícím výsledkům. Při provedení součinu u jednotlivých kvadrantů a vypočtení průměrné hodnoty, bylo zjištěno, že největší průměrné hodnoty mají:

- ✖ Silné stránky: 59,11 bodů
- ✖ Příležitosti: 62,89 bodů

Z výše zjištěných faktů nám plyne zaměření podniku na **strategii využití** (viz. teoretická část). Strategie využití je především ofenzivní, agresivní růstově orientovaná strategie. Pro tento relativně mladý podnik se jedná o možnost, jak využít svých silných stránek pro zhodnocení příležitostí, které se nacházejí v okolí BATEX style.

Tab. 4.5 SWOT analýza BATEX style

SILNÉ STRÁNKY (S)	Body	Váha	Součin	SLABÉ STRÁNKY (W)	Body	Váha	Součin
Dostupnost vstupní suroviny – vlna - minimální	8	9	72	Staré stroje	7	8	56
Dlouhodobý vztah s dodavateli	7	8	56	Nedostupnost náhradních dílů	8	7	56
Vlastnosti užívaných materiálů	7	6	42	Nevyhovující prostory	7	6	42
Silný potenciál zaměstnanců	9	9	81	Neexistence dostatečného parkovacího místa	8	6	48
Dobrá vztahy mezi zaměstnanci	7	8	56	Nedostatečný marketing	9	8	72
Plynulý tok informací	9	8	72	Stará budova	5	6	30
Žádankost produktů	5	6	30	Neexistence směřování podniku	9	9	81
Tradice ve zpracování	6	7	42				
Potenciál inovovat	9	9	81				
Součet			532	Součet			385
Průměrná hodnota	59,11			Průměrná hodnota	55,00		
PŘÍLEŽITOSTI (O)	Body	Váha	Součin	HROZBY (T)	Body	Váha	Součin
Nalezení více dodavatelů	6	8	48	Zvyšování cen dodavatelů na vstupní materiály	7	8	56
Nové trhy	9	9	81	Jediný dodavatel	6	9	54
Nové výrobky	9	8	72	Změna legislativy	6	7	42
Rozšíření prodejního sortimentu	7	7	49	Změna ekonomických podmínek	7	8	56
Zviditelnění budovy – fasáda	8	7	56	Podmínky pro podnikání jako OSVČ	9	8	72
Certifikované a patentované výrobky	9	9	81	Vstup konkurence na trh	8	7	56
Zdravotnické atesty	9	9	81	Mění se potřeby zákazníků	7	7	49
Změna image BATEX style	7	8	56	Demografické změny v okolí	8	8	64
Dotace z EU - OPPI	6	7	42				
Součet			566	Součet			449
Průměrná hodnota	62,89			Průměrná hodnota	56,13		

Zdroj: vlastní tvorba

4.4 Analýzy produktů společnosti

Ke konci března 2011 byla provedena analýza prodeje výrobků BATEX styl v rozsahu celého sortimentu. Maloobchodní klienti zastávají 54,51 % prodeje, velkoobchod je zastoupen 45,49 % z celkového prodeje. Tabulka obsahuje kódy výrobku, které představují jeho bližší specifikaci – rozměry, popř. váhy náplní aj. jsou k zjištění v **Příloze č. 4. Ceník výrobků BATEX style**.

Tab. 4.6 Nejprodávanejší výrobky roku 2010 v BATEX style

Nejprodávanejší výrobky 2010				
Kód	Název kategorie/výrobku	Procentní podíl prodaných výrobků		
		maloobchod	velkoobchod	celkem
Vlněné výrobky			20,81%	
001	Přikrývka	5,86%	6,70%	12,56%
012	Kombinovaný polštář	2,58%	2,58%	5,15%
002	Přikrývka	0,93%	2,16%	3,09%
Vlněné výrobky - vlna potní			13,89%	
001	Přikrývka	7,60%		7,60%
012	Kombinovaný polštář	3,48%		3,48%
002	Přikrývka	2,80%		2,80%
Vlněné výrobky - vlna praná			0,58%	
001	Přikrývka	0,35%		0,35%
006	Přikrývka	0,13%		0,13%
012	Kombinovaný polštář	0,10%		0,10%
Výrobky z dutého vlákna			21,23%	
216	Polštář Unico	3,09%	4,86%	7,95%
201	Přikrývka	2,61%	7,09%	9,70%
210	Polštář	0,97%	2,61%	3,58%
Ostatní výrobky			3,93%	
401	Pohankový polštář	0,97%	2,29%	3,25%
402	Pohankový polštář	0,32%	0,03%	0,35%
301	Kojenecká podkova	0,19%	0,13%	0,32%

Zdroj: vlastní tvorba z interních zdrojů společnosti BATEX style

4.4.1 Maloobchod

Maloobchodní výrobky byly rozděleny do skupin: vlněné výrobky, vlněné výrobky – potní vlna, vlněné výrobky – praná vlna, výrobky z dutého vlákna, ostatní výrobky.

Žebříček nejprodávanějších výrobků, které přinášejí největší zisk pro BATEX styl a jejich procentuální vyjádření je určeno k celku, tedy 100 %. Nejprodávanějšími výrobky je příkrývka (140 x 200 cm) vyrobená z potní vlny (7,60 %), vlněná příkrývka s rozměry 140 x 200 cm (5,86 %) a následně se jedná o kombinovaný polštář (90 x 70 cm) s 3,48 % podílem na prodeji.

Z každé skupiny jsem vybrala 3 nejvíce prodávanější výrobky, jejich procentuální součet je roven 31,99 % z celku. Když se podíváme na celkový podíl maloobchodu (54,51 %), jsou nejprodávanější výrobky opravdu velkou částí z celku. Ostatní výrobky jsou více či méně přehlédnutelné.

4.4.2 Velkoobchod

Pokud si prostudujeme tabulku, zjistíme, že velkoobchodními odběrateli je nejvíce požadována příkrývka z dutého vlákna s rozměry 140 x 200 cm (7,09 %), vlněná příkrývka (6,70 %) s rozměry 140 x 200 cm a polštář UNICO s rozměry 90 x 70 cm (4,86 %). Když budeme porovnávat celkový podíl velkoobchodu (45,49 %) s podílem nejprodávanějších výrobků – vypsány v Tab. 4.5 (28,44 %), je tento podíl velmi významný. Ostatní výrobky tvořily již menší a zanedbatelné podíly.

4.4.3 Celkový podíl

Největší podíl na prodeji mají dle zjištěných dat výrobky z dutého vlákna (21,23 %), z nichž se jedná zejména o polštář UNICO (90 x 70 cm), příkrývku (140 x 200 cm) a polštář (90 x 70 cm) – jednotlivé procentuální podíly jsou k zjištění v Tab. 4.5. Jedná se také o trend užívání dutého vlákna jako náplně do lůžkovin. Ceněny jsou především jejich antialergické vlastnosti a lehkost náplně, tepelné vlastnosti aj.

Na druhém místě – s velmi malým odstupem se nacházejí vlněné výrobky ve složení příkrývka (140 x 200 cm), kombinovaný polštář (90 x 70 cm) a příkrývka (220 x 200 cm). Jedná se o nejběžnější rozměry lůžkovin užívané v ČR.

Nalezli bychom také výrobky, které v roce 2010 nebyly prodány, nebo byly prodány v natolik malém množství, že procentuální podíl je celkově roven 0 %, tzn. jak maloobchod, tak velkoobchod.

Jedná se o terapeutický polštář s koplenem (195 x 35 cm; kód 302), sada flanel (kód 230), sada bavlna, krep (kód 229), zavinovačka (kód 228), anatomický polštář VLNKA (kód 214),

letní deka (kód 207), příkrývka z dutého vlákna (kód 203 a 204), dvojitá příkrývka z vlny (140 x 220 cm; kód 009), anatomický polštář (60 x 40 cm, kód 016).

Do budoucna zůstává otázka, zda tyto výrobky jsou málo propagovány, nebo o ně není na trhu zájem či má konkurence nižší ceny. Možností je provedení průzkumu u koncového zákazníka a zjištění nejžádanějších výrobků a možností vylepšení služeb.

5. Prognóza vývoje odvětvového prostředí

Abych mohla plánovat a vytvářet strategie, musím si vytvořit určité plánovací předpoklady o budoucím vývoji, které v sobě zahrnují stupeň nejistoty. Následně se budu snažit nalézt soulad mezi naplánovaným a prognózou. Pokud tomu tak není a nastane negativní odchylka, musí na ni společnost zareagovat ve strategickém plánování.

To, jak se bude vyvíjet budoucnost odvětví, nepochybně ovlivňují makroekonomické ukazatele, kterými může být i politická stabilita, sociální trendy, cenová úroveň, technické prostředí aj.

Jak se bude odvětví vyvíjet, zjistíme ze statistických údajů – budoucnost vychází ze stávajícího vývoje, či subjektivních technik. Schopnost předvídat vývoj s sebou nese snížené riziko neúspěchu.

V současné době (březen 2011) je Řecko opět nestabilní – zmítají jím nepokoje, v Libii propukla občanská válka spolu se zastavením exportu ropy³⁹, Japonsko zastihlo velké zemětřesení a následná tsunami, hrozí výbuch jaderné elektrárny. Na druhou stranu zde máme prognózy ekonomiky EU, která dle odhadů poroste o 1,8 %. Tyto a další nečekané události velkou měrou stěžují prognózování situace v odvětví. Vlivem velké otevřenosti české ekonomiky mají všechny světové aktivity nemalý vliv na ČR. A tak se můžeme jenom domnívat, jaký bude další vývoj.

Do minulosti se můžeme podívat na některé ukazatele a jejich trendy. Pokud budeme předpokládat jejich další pokračování dle trendu, můžeme jej brát jako hlavním ukazatelem prognózy.

Z ukazatelů Českého statistického úřadu (období 2006 – 2009) bylo zjištěno, že HDP mírně klesá – svůj vliv na něj měla také hospodářská krize. Otázkou je, jak se bude vývoj HDP ubírat dále vzhledem k dění ve světě, které ČR ovlivňuje.

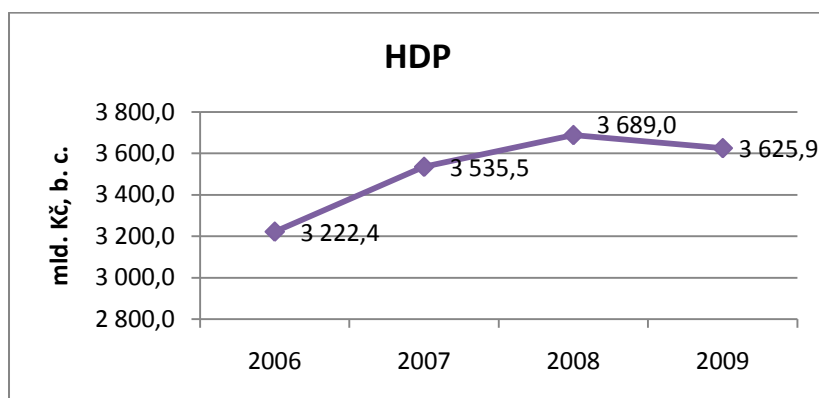
Pokud bychom se podívali na další makroekonomické ukazatele, musíme zmínit míru nezaměstnanosti, která v roce 2009 vzrostla na 6,7 % a v současné době stále mírně roste. Do budoucna by to mohlo znamenat více volných uchazečů o pracovní místo a možnost výběru

³⁹ Libie úplně zastavila export ropy – iDNES.cz [online]. [cit.2011-03-14] Dostupné z [www: <http://ekonomika.idnes.cz/libye-uplne-zastavila-export-ropy-d5s-/eko-zahranicni.aspx?c=A110228_160301_eko-zahranicni_fih>](http://ekonomika.idnes.cz/libye-uplne-zastavila-export-ropy-d5s-/eko-zahranicni.aspx?c=A110228_160301_eko-zahranicni_fih)

z jejich kvalifikací. Na druhou stranu také více lidí bez zaměstnání a na státní podpoře, s nižšími příjmy a omezenými možnostmi na speciální (ne každodenní) výdaje ve formě koupě nových lůžkovin. To by mohlo BATEX style omezit – jak do produkce výroby (a tím i snížení odbytu a zisku), tak do možnosti rozšířit pracovní dobu na 8 hodin (ze současných 6 hodin). Na druhou stranu míra dlouhodobé nezaměstnanosti klesá. Jedná se tedy nejspíše pouze o krátkodobou nezaměstnanost.

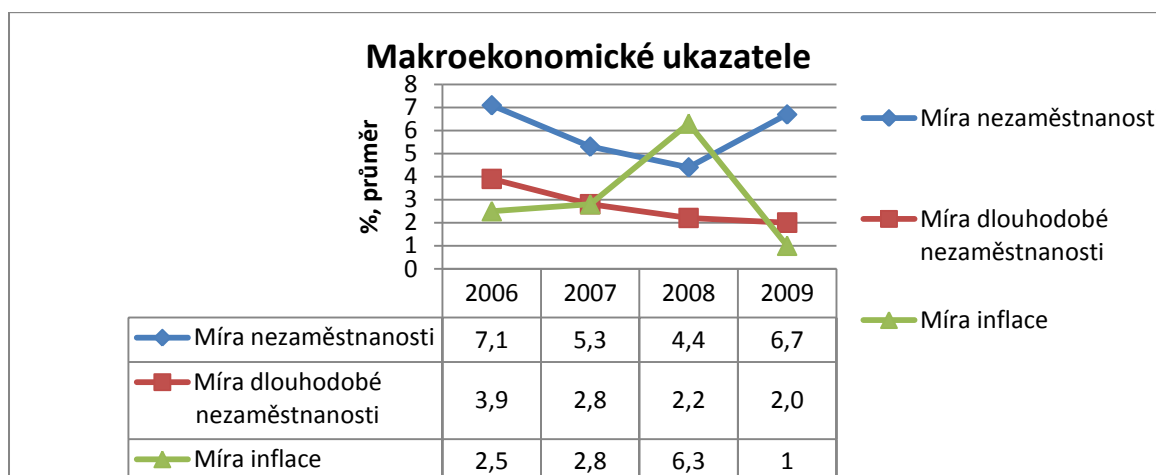
Míra inflace se v roce 2009 dostala na hodnotu 1 %, rok 2010 představuje hodnotu 1,5 %, tzn., že některé komodity se zdraží (cena elektřiny, zemního plynu, vodné, stočné, čisté nájemné, pohonných hmot). Od tohoto zdražení se následně odvíjí také cena prodávaných produktů – pokud se bude inflace zvyšovat – nezbyde nic jiného, než zvýšit ceny. Můžeme jen předpokládat, že konkurence podnikne stejné kroky. V současnosti jsou výrobky BATEX style ve větší míře nejlevnější – v porovnání s vybranými konkurenty v okolí podniku. Mírné zdražení bude nejspíše nevyhnutelné. Budou se zdražovat vstupní suroviny, služby.

Graf 5.1 Vývoj HDP



Zdroj: vlastní tvorba dle údajů zveřejněných na <http://www.czso.cz>

Graf 5.2 Vybrané makroekonomické ukazatele



Zdroj: vlastní tvorba dle údajů zveřejněných na <http://www.czso.cz>

Indexy cen výrobců a indexy spotřebitelských cen (roční průměry) v oblasti textilií (**Příloha č. 7 Indexy cen výrobců a indexy spotřebitelských cen**) – jako hlavního výrobního programu více méně stagnuje. Nemůžeme se však soustředit pouze na samotnou výrobu, ale i na A-administrativní, kancelářské a jiné podpůrné služby pro podnikání, jejichž index v letech 2006 – 2009 vzrostl cca o 18 % s porovnáním k roku 2005. Posledním sledovaným odvětvím je Reklamní služby a průzkum trhu jako nezbytná součást každého podnikání. Cenový index tohoto odvětví vzrostl řádově o 40 %.

Pokud bychom brali tyto tři ukazatele za stěžejní – do budoucna nás čeká růst cen v oblasti reklamy a administrativních služeb, tzn. celkové vstupní náklady se budou zvyšovat. Avšak index cen textilní výroby stagnuje. Z toho můžeme vyvodit, že náklady porostou, ale zisky budou klesat, při stále prodejní ceně.

V současnosti můžeme odkládat větší část zisků na případné budoucí výdaje, nebo si rozvrhnout nenásilné zvyšování cen výrobků. Popřípadě nalézt nový trh, kde budou naše výrobky poptávány a nám se naskytne nový zdroj příjmů.

Počet osob ve zpracovatelském průmyslu (sektor „C“ v oblasti CZ-NACE) v posledních letech stagnuje a jejich platy jsou oblasti průměrných platů, jak nám dokresluje **Příloha č. 8 Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy**. Hrubá mzda se každoročně zvyšuje, pokud tento trend bude pokračovat, jedná se i nadále o položku, která bude více zatěžovat stranu nákladů.

BATEX style je závislá také na přísunu výrobních surovin – jednou z nich je vlna. Proto nás zajímá, jaký je počet hospodářských zvířat a trend chovů. A jaký počet z celku je v Moravskoslezském kraji, jakožto sídlu. Trend chovu beranů a ovcí je rostoucí – předpokladem je tedy dostatek vstupní suroviny pro podnikání. Z celkového počtu 197.000 kusů se v Moravskoslezském kraji k 1.4.2010 nachází 16.000 kusů (8,12 % z celku). Nejvíce nalezneme v Jihočeském kraji (27.000 kusů), nejméně potom v kraji Olomouckém a Jihomoravském (po 9.000 kusech). Detailnější zpracování a také grafická podoba je k nalezení: **Příloha č. 9 Chov hospodářských zvířat v tisících kusech**.

Podíváme se na bližší okolí BATEX style a pokusíme se prognózovat budoucí vývoj. Podle předsevzetí jednatelky by v nejbližší době měla být opravena fasáda a zahájeny marketingové akce – nové logo, design e-shopu, oficiální dokumenty, označení prodejny a směrovek. Do dvou let by měly být nalezeny nové výrobní prostory, zvýšena výrobní kapacita čerpáním 8-mi hodinové pracovní doby. Pokud nedojde k výrazným změnám na trhu, vlivem

vstupu nových konkurentů, zásahů státu či změny ekonomické situace v ČR, BATEX style se dostane na přední příčky výrobců příkrývek, polštářů a dalšího příslušenství. Potenciál je především v zaměstnancích, komunikaci a flexibilitě. Do budoucna může BATEX style nalézt nové trhy, kde se staneme jedničkou v daných produktech a získá tím prvenství. Dále bude marketing probíhat také formou referencí od spokojených zákazníků, kterých bude přibývat.

BATEX style může využít také dotací z programů Evropské unie na rozvoj podnikání (Operační program Podnikání a inovace) na tvorbu podnikatelského záměru a jiných aktivit odpovídajících prioritním osám; dále je možnost využití dle jiných Operačních programů dle aktuálně vyhlášených výzev a splnění podmínek žadatele.

V celkovém pohledu na oblast podnikání – výroba příkrývek, polštářů a doplňků – může dojít k jistému vývoji. Technologie se stále vyvíjejí, naskytá se možnost nového plnicího materiálu s novými vlastnostmi, které trh ocení a bude si žádat tyto výrobky. BATEX style by měl být na tuto možnost připraven; jak do výrobních prostor, tak technologií zpracování či počtem osob.

Z mého pohledu – pokud nenastanou neočekávané nepříjemné změny – má podnikání slečny Ing. Zuzany Bílkové slibnou budoucnost. Nezáleží pouze na vývoji společnosti, ale také na manažerských dovednostech a znalostech vedení BATEX style schopnostmi rozhodovat, riskovat a uzavírat výhodné obchody.

6. Návrh strategie

Na základě provedených analýz, prognózy odvětví a znalosti podnikatelského prostředí se pokusím vytvořit návrh vhodné strategie pro podnikání slečny Ing. Zuzan Bílkové pod značkou BATEX style v Palkovicích. Bude se jednat o strategickou variantu firemní strategie (corporate), která je nejrealizovatelnější a má nejpravděpodobnější úspěšnost.

Po prostudování analýzy prodaných produktů za rok 2010 jsem zjistila nejvíce prodávané výrobky a také kategorie výrobků s největším podílem na celkovém prodeji v roce 2010. Analýza nám také ukázala výrobky, které nebyly prodány a o které v minulém roce nebyl zájem. Blíže jsem se s touto problematikou již seznámila v kapitole Analýzy produktů společnosti.

Zjištěné skutečnosti mne vedou k zamyšlení, jak na tom v současné době BATEX style je a kam by se měl ubírat s ohledem na stávající sortiment a prodejnost jednotlivých výrobků či kategorií produktů.

Ze SWOT analýz nám vyplynulo, že silné stránky a příležitosti převládají nad stránkami slabými a omezením, které se nachází v blízkém okolí BATEX style. Zaměstnanci tvoří silný potenciál organizace a spolu s rozšířením výroby o nové produkty pro nové trhy by se stali tím nejcennějším.

PESTE analýza nám ukazuje makroukazatele a jejich vývoj. Dalé jsme se dozvěděli velké množství informací a faktorů, které ovlivňují podnikání. I kdybychom se snažili na maximum, vždy se objeví nemilé překvapení. Proto je navrhovaná strategie nastavená s určitým rizikem v sobě zahrnujícím relativní stabilitu podnikatelského prostředí ČR a změny, které by neměly být ničivé dopad.

Z analýzy konkurenčních rivalů jsem zjistila, že BATEX style je ve velké míře porovnáváných produktů na nejnižší cenové úrovni (**Příloha č. 2 Souhrnná analýza konkurence BATEX style**) – existuje zde možnost lehkého zvednutí ceny a tím i zvýšení zisku.

Po prozkoumání dostupných informací bylo zjištěno, že chybí specializovaní dodavatelé do zdravotnických zařízení např. zdravotních podložek pro lidi, kteří musí dlouhodobě ležet a dostupné matrace jsou nedostačující – otvírá se nám zde možný nový trh v Moravskoslezském kraji, především v oblasti Ostravska a okolí. Dále jsem zjistila, že by bylo potřeba zajistit další dodavatele pro klíčové vstupní suroviny, tj. duté vlákno a látky (jak jednobarevné, tak s potiskem; 100% bavlna, sypanina, krep).

Dle zjištěných skutečností a návaznosti na teoretickou část této práce; za zvážení míry určitosti, rizika a neurčitosti, možnosti dostupných informací, pravděpodobnosti úspěchu a možných důsledků jsem zvolila **strategii expanze**, která je BATEX style vlastní. Strategie je uplatňována především pro výrobky na počátku životního cyklu – což BATEX style v podstatě je, vzhledem ke skutečnosti změny majitele. Se změnou majitele se v určité míře změnily i výrobky. Slečna Ing. Zuzana Bílková rozšířila produktovou základnu. Cílem strategie expanze je proniknout na nový trh prostřednictvím nové výrobkové řady zaměřené na zdravotní podložky s kombinovanou náplní. Tento cíl by měl být SMART, tedy:

- S:** Pomocí nového výrobku – zdravotnické podložky kombinující náplní z ovčího rouna a pohankové slupky – proniknout na zdravotnický trh.
- M:** V sortimentu se objeví nový výrobek a do 6 měsíců od zahájení strategie bude zajištěn jeho odbyt v počtu min. 3 kusy za měsíc.
- A:** S tímto záměrem budou seznámeny zaměstnankyně, bude jim předána myšlenka a plán výroby spolu s jeho postupem; vedení musí dostat zpětnou vazbu a akceptování této skutečnosti.
- R:** Uskutečnitelnost cíle je zkoumána před samotným zahájením strategie – dostupnost zdrojů a časová náročnost je v porovnání s konečnou cenou a zpětným výnosem přijatelná.
- T:** Dva týdny budou prováděny pilotní produkty k ověření chování materiálů a způsobu realizace; od počátku zavádění strategie bude prováděna propagační kampaň na tento nový výrobek po dobu minimálně 3 měsíců; do půl roku bude prodáno 18 kusů nového zboží.

Jak se tedy tato strategie projeví v praxi?

Zaměříme se na 3 oblasti: výrobek, trh a funkce:

- a) Výrobek - Přestože je sortiment výrobků BATEX style široký, nezahrnuje specifické oblasti produktů určené pro zdravotnictví – speciální zdravotnické podložky s kombinovanou náplní z ovčího rouna (udržuje teplo a zachycuje vlhkost) spolu

s pohankovými slupkami⁴⁰ (drží tvar a jsou vhodné pro dlouhé ležení a lidi po úrazech či s nutností dlouhodobého ležení).

- b) Trhy - BATEX style je primárně určen pro běžného občana. Nalezení nového trhu – zdravotnických zařízení, stacionářů či dalších sociálních organizací – by bylo rozšíření oblastí působení s možností specializace a proniknutí na tento trh jako první a dostat se tak do povědomí zdravotnického personálu či pacienta, který by si výrobek přál pořídit také do domácnosti. Dostali bychom se tak na nepřímý způsob marketingu – což by BATEX style pomohlo k rozšíření klientely a tím i zvýšení okruhu možných zákazníků.
- c) Funkce - Jedná se o vertikální integraci spočívající ve zvyšování kapacity nejen současných, ale i budoucích produktů.

Tato strategie expanze bude uplatňována interně - budou se rozšiřovat trhy, přidávat nové výrobky pro nové i stávající trhy dle zjištěné poptávkové mezery. Předpoklad fúze zde není – ani ze strany majitelky. Bude se jednat o soustředěnou diverzifikaci tzn., že všechny nové výrobky a produkty jsou velmi podobné současným. Nebude zde potřeba investovat do nových strojů – využije se současného technického vybavení objektu. Snažíme se tedy za použití současného stavu vymyslet něco nového – nový výrobek spadající do našeho výrobního programu, který však nemáme my, ani konkurence. Takovým výrobek může být již výše zmíněná zdravotní podložka kombinující dostupnou technologii, materiál, postupy a náplně s novostí výsledného produktu uplatnitelného na novém trhu.

Navrhovaná strategie spočívá v proniknutí na nový trh pomocí výrobku, který je na tomto trhu nedostatečný a který bude vyroben přesně dle specifik pacientů. Před samotnou výrobou je nezbytné zjistit poptávku a specifická kritéria, to porovnat s možnostmi a navrhnout pilotní produkt, který se bude nabízet s možností dalšího vylepšení. V konečné koncepci by se jednalo o novou produktovou řadu, která by pomohla k propagaci kvalitního českého výrobce BATEX style.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zdravotnické prostředky, musí mít povinnou certifikaci Textilního zkušebního ústavu (TZÚ) – viz. „**Příloha č. 10 Povinné a nepovinné certifikace zdravotnických prostředků.**“ Je zde možnost získání ČSN EN ISO 13485:2003 (výroba

⁴⁰ **Pohankové slupky** se používají jako náplň do polštářů, protože pomáhají proti bolestem krční páteře a následnému zablokování, působí proti bolestem hlavy, migrénám, nespavosti. Pomáhá při bolestech končetin, kloubů - před použitím se doporučuje polštář nahřát na topení, v trošce, ale nejlépe na slunci.

zdravotnických prostředků); viz. „**Příloha č. 11 Podmínky získání ISO 13485:2003**“. Pokud by se slečna Ing. Zuzana Bílková rozhodla provádět některé z výše uvedených atestací, znamenalo by to jistou časovou a finanční náročnost, která by se však na druhé straně měla oplatit zvýšenou „potvrzenou“ kvalitou od pověřených certifikačních a akreditačních institucí.

Dále je možnost získání testů z alergologického pracoviště kožní kliniky Fakultní nemocnice Masarykovy univerzity v Brně – Bohunicích o zdravotní nezávadnosti používaných materiálů – především ovčího rouna s ohledem na normální populaci a možnosti ekzémových komplikací. Zákazníci by uvítali certifikát managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009.

V návaznosti na výše navrženou strategii expanze jako formu corporate strategie je možné vytvořit také obchodní (business) strategii. Měli bychom si vymezit jednotlivé SBU jednotky pro BATEX style a pro ně určit strategii vyplývající z výše uvedeného. Blíže bychom se měli zaměřit na faktory rozšířeného marketingového mixu „7P“:

1. **Product** – zdravotnická kombinovaná podložka dostupná ve variantách
 - a. Ovčí rouno + pohankové slupky/špald + sypkovina jako potahový materiál
 - b. Ovčí rouno + pohankové slupky/špald + sypkovina jako potahový materiál + 100% bavlněný snímatelný povlak
 - c. Duté vlákno + pohankové slupky/špald + sypkovina jako potahový materiál
 - d. Duté vlákno + pohankové slupky/špald + sypkovina jako potahový materiál + 100% bavlněný snímatelný povlak
2. **Price** – cena by byla závislá na použitém materiálu a jeho užitého množství; pokud budeme vycházet ze současných nastavených cen u podložek bud':
 - a. duté vlákno (450,- Kč vč. DPH) či z ovčího rouna (650,- vč. DPH),
 - b. pohankové slupky (1-1,5 kg; cca 250,- až 300,- Kč) – *vlastní odhad*
 - c. **CELKOVÁ CENA: 700,- Kč až 900,- Kč**
3. **Place** – prvotní cesta tohoto produktu bude prostřednictvím přímého oslovení kupujícího v nemocnicích či jiných zdravotnických zařízeních a následně, stejně jako ostatní produkty, bude nabízen prostřednictvím e-shopu <http://www.batex-style.cz> v samostatné sekci „Zdravotní podložky“
4. **Promotion** – produkt bude uveden na titulní stránce jako „NOVINKA“, současně bude provedena jeho propagace přímým oslovením vedení nemocnic a jiných zařízení

5. **People** – zaměstnanci budou o zamýšleném produktu informováni, bude dohodnut průběh jeho realizace a vyřízeny potřebné technické dokumenty a nároky
6. **Process** – od ostatních výrobků bude tento specifický kombinací náplně podložky – to si bude vyžadovat větší koordinaci při přípravě vstupních surovin a následném prošívání podložky pomocí pantografů (=prošívací stroje)
7. **Planning** – naplánování celého procesu odhadu spotřeby, nákupu, uskladnění, procesu výroby, uskladnění a následné distribuce či propagace.

Veškeré body zahrnuté v této obchodní strategii musí umět pružně reagovat na změny v prostředí, avšak vždy v souladu s firemní strategií.

Z výše uvedeného by bylo nezbytné provést funkční strategii do oblastí marketingu, financí a dalších oblastí podniku tak, aby odrážela nadřazené strategie. Toto je však činnost vedení, které svůj podnik zná nejlépe a ví, na čem může stavět.

Cílem zvolené strategie je zajistit stabilní vývoj společnosti – najít nové trhy, kde není konkurence a zajistit si příjem i z jiné oblasti výrobků. Časem mohou nastat destabilizující momenty, které by BATEX style měl být schopen ustát.

7. Vlastní doporučení pro implementaci strategie

Implementace strategie je další ze strategických činností, která navazuje na strategickou analýzu a návrh strategie. Jedná se o uvedení strategického návrhu do praxe. Pokud bychom se podívali do kapitoly „Teoretická východiska“, našli bychom seznam podmínek, které musí být vytvořeny pro správnou implementaci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o OSVČ zaměstnávající 3 ženy na pozici šiček, odpadají nám složité komunikační bariéry a možnosti vzniku šumů. Za implementaci strategie je zodpovědná Ing. Zuzana Bílková, jakožto majitelka a jednatelka BATEX style, která současně provede rozpracování navrhnutého strategického kroku – jednotlivé kroky vedoucí k uskutečnění, jejich časový horizont, finanční náročnost a návratnost investovaných prostředků. Určí si období, za které bude zhodnoceno, zda se tento strategický krok vyplatil a byl směřován správným směrem. Jako nejprůhlednější se jeví forma tabulky v MS Excel – možnost pružně měnit zadaná data, tisknout, upravovat aj. Tím bude možnost kontrolovat průběh realizace a revidovat či upravovat jednotlivé kroky.

Samotná strategie může být zpracovaná dobře, ale nosnými ukazateli jsou zaměstnankyně BATEX style, které budou realizátorky a hlavní pracovní silou uskutečňující záměry jednatelky.

Zaměstnankyně budou seznámeny se zamýšlenými aktivitami, spolu s nimi bude provedeno technické řešení zaváděného produktu spolu s možnými technickými zádrhly a jejich řešením. Vzhledem k tomu, že tato aktivita bude projednávána přímo se zaměstnankyněmi, budou mít větší sounáležitost s prováděným strategickým krokem. Domnívám se, že tento krok je reálný, proveditelný a akceptovatelný.

Vzhledem k tomu, že se nejedná o významnou změnu či naprosto odlišný způsob činnosti (nové stroje, nová technologie, nový používaný materiál, jiné užitné vlastnosti aj.), než jsou doposud prováděny, neviděla bych velký problém v přijetí nového produktu a jeho zařazení do výrobního programu.

Rozšíření výrobní kapacity či koupě nových strojů není plánována. Vzhledem k 6-ti hodinové pracovní době by popřípadě došlo k navýšení pracovní doby na 8-mi hodinovou, což by uvítaly zaměstnankyně i slečna Bílková. Výrobek lze vyrobit za pomoci stávajících strojů a dostupných materiálů.

Dalším nezbytným ukazatelem jsou správně alokované finanční zdroje určené pro tuto činnost. Navrhuji vyčlenit zdroje na nákup zásob a samotnou výrobu, následnou propagaci a výdaje spojené se zavedením nového produktu. V případě, že budou zdroje odděleny, případný nezdar nezasáhne plánované zdroje na běžnou plánovanou činnost a budeme mít dopředu jasné, jaké jsou finanční možnosti, s čím můžeme disponovat.

S informací poskytnutých slečnou Bílkovou usuzuji, že existují dostatečné finanční zdroje, které by mohly být vyčleněny na zavádění nové strategie. Konkrétní hodnoty však nemám k dispozici. Existuje zde také možnost cizích zdrojů, kterým by se majitelka nebránila, pokud by nově zaváděná strategie byla úspěšná. Neexistují žádné závažné překážky, které by možnost cizích zdrojů vylučovaly.

Nosnou činností bude především uplatnění nových výrobků ve vybraných zařízeních a propagace nově vytvořeného výrobku speciálně pro ně – tento úkol spočívá na jednatele společnosti. Před samotným nabízením produktů je vhodné poinformovat se o možnostech získání certifikátů a atestů z TZÚ či dalších osvědčení, o zdravotní nezávadnosti prodávaných produktů – především z nově vytvořené produktové řady. Je potřeba získat dostatečné a relevantní informace, vytvořit si vstupní představu o administrativní, časové a finanční náročnosti uskutečnění procesu certifikace. Jedná se o relativně náročnou činnost. V tomto případě je žádoucí vytvoření místa pro dokumenty spojené s certifikací a se zaváděním nového/nových výrobků. Administrativní zajištění je velmi důležité i pro následné vyhodnocení návratnosti investovaných prostředků. K tomu nám pomůže vedení evidence přijatého a zpracovaného materiálu, počet prodaných kusů, náklady na zaměstnance, poměr vyrobených produktů ze zdravotnické řady aj. Vzhledem k tomu, že pro BATEX style nepracují žádní obchodní zástupci – pro distribuci a oslovování potenciálních klientů, ani sekretářka či asistentka, bude tuto práci muset zvládnout slečna Bílková sama.

Co se týče samotného procesu prodeje a distribuce, popřípadě uvedení v povědomí, navrhuji vytvoření vzorku nového produktu (např. 297 x 420 mm; formát A3) – uvedeno sešití, lemování, prošití, dvojitá náplň, komplexnost; spolu s informačním letáčkem – na kterém nebude pouze tento výrobek a jeho vnitřní složení s řezem produktem, ale také další produkty vhodné pro zdravotnická zařízení či další vybraná zařízení (domovy důchodců, stacionáře aj.) – příkrývky, polštáře či ledvinové pásy.

Žádná změna se neobejde bez motivace a pozitivního naladění především vedení BATEX style, které může dále působit na své zaměstnankyně.

8. Závěr

Tématem diplomové práce je „Návrh strategie a její implementace ve vybrané organizaci“ a bylo pro mě velmi obohacující nejen z hlediska možného uplatnění získaných teoretických znalostí ze studia, ale i pro osobní život z oblasti komunikace, vystupování a jednání. Po zprostředkování kontaktu a domluvě se slečnou Ing. Zuzanou Bílkovou podnikající jako OSVČ pod značkou BATEX style byla uskutečněna osobní schůzka ve výrobních prostorech BATEX style v Palkovicích 57, okres Frýdek-Místek, kde mi byla představena historie podnikání pod značkou BATEX style, současný stav a ukázány prostory skladů, výroby, provoz, stroje a materiál sloužící k výrobě.

Z dostupné literatury jsem získala teoretický základ a představu o možnostech užití analýz a jejich následné interpretaci a užitečnosti pro praktické podnikání. Seznámila jsem se se základními pojmy souvisejícími se strategií, strategickou analýzou, jejími metodami a způsobem užití. Velmi cenné informace jsem získala od jednatelky BATEX style slečny Ing. Zuzany Bílkové, která byla vždy ochotná a poskytla mi potřebné informace, materiály a pomocnou ruku.

Díky teoretickému základu a dostatečným relevantním informacím jsem byla schopna vytvořit analýzy společnosti – určit její silné a slabé stránky, příležitosti ohrožení z okolí a určit strategický směr - expanzi. Použila jsem SWOT analýzu, PESTE analýzu, Porterova analýzu 5-ti konkurenčních sil a BCG matici. Vypracovala jsem závěry z výsledků analýz, nastudovala si dodatečný materiál z ČSÚ, agentury STEM a stránek výrobců s porovnatelným výrobním sortimentem, v okolí BATEX style a dále jej zpracovala do prognózování dalšího vývoje v odvětví. Jednalo se o zdoluhavý proces na zjišťování dodatečných informací, zajišťování jejich relevantnosti a následné zapracování do tabulek či grafů. Dále jsem již mohla navrhnout strategické kroky plynoucí z výše uvedených skutečností. Návrh strategie je důležitý především v době, kdy se v BATEX style změnilo vedení a je potřeba podnik vést určitým směrem.

Nejedná se o převratnou strategii, spíše o směr, kterým by se mohl ubírat – najít nový trh působnosti, trh, kde budou jedni z mála a poskytnou něco, co konkurence ještě neposkytuje a tak se stanou jedničkou na daném trhu. Možná se jedná o riskantní myšlenku, přesto věřím, že s pílí a odhodláním se k takovému cíli může slečna Ing. Zuzana Bílková dopracovat a podaří se jí uskutečnit některé ze svých představ o budoucnosti podnikání,

kterými jsou mj. prodloužení pracovní doby na 8 hodin denně, v krátkodobém horizontu nové natření fasády, vytvoření parkovací plochy a ve vzdálenějším horizontu (cca 3 roky – dle slov Ing. Zuzany Bílkové) také nalezení nových možných prostor pro podnikání.

Celá praktická část je na sebe navázána a výsledky jedné části jsou podklady pro část druhou. Výsledkem jsou jednotlivé analýzy se svými dílčími výsledky a návrh strategie a její implementace spolu s nutnými změnami s tím souvisejícími. Přesto, že se nejedná o změnu nějak závažnou, musí být provedena pomocí malých krůčků, poctivě zaznamenaných a vedených pro pozdější možnou kontrolu, která je nezbytnou součástí dokončení implementace zaváděné strategie.

S ohledem na výsledky analýz, politické a ekonomické situaci v ČR, současnou situaci společnosti a situaci BATEX style, který je opět na svém počátku, byla navržena strategie expanze – využívající se především na počátku životního cyklu výrobku. Byl navržen nový trh spolu s novou produktovou řadou zaměřenou na zdravotnické potřeby – především prošívání kombinované podložky se specifickými vlastnostmi, které ocení nejen starší člověk. Tato změna s sebou nese také možnost či nutnost certifikace výrobků dodávaných do zdravotnických zařízení v souladu s nařízením vlády č. 336/2004 Sb.; či možnost ČSN EN ISO 13485:2003 Zdravotnické prostředky - Systémy managementu jakosti - Požadavky pro účely předpisů (norma byla harmonizována k nařízení vlády č. 336/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Strategie byla navržena ve své „základní“ formě jako corporate strategie, tak nastíněny jednotlivé oblasti realizace v business strategii, která je již více prováděcím krokem.

Věřím, že zjištěné skutečnosti z analýz či výsledný návrh strategie – lépe řečeno, strategického kroku - budou pro BATEX style inspirativním podnětem a povedou ke zlepšení situace.

Součástí diplomové práce jsou také přílohy, které slouží k dokreslení psaných informací a situace v BATEX style spolu s jeho image, logem, webem či provozními prostory. Na přílohy je v textu vždy uveden slovní odkaz s číslem přílohy a jejím názvem. Nedílnou součástí příloh je detailně zpracovaný sortiment nejbližších konkurenčních subjektů a jejich následné porovnání v analýze konkurence. Výsledkem Porterovy analýzy 5-ti konkurenčních sil byl také, kromě již zmíněné analýzy konkurence, rozbor možných

dodavatelů dutého vlákna a látek pro potřeby BATEX; vlna nebyla zjišťována v důsledku její dostatečnosti z řad dodávek jednotlivých chovatelů.

Jako další z příloh je technologie výroby či přílohy graficky dokreslující index spotřebitelských cen výrobců v jednotlivých odvětvích Národního hospodářství, průměrné zaměstnanecké platy, chov hospodářských zvířat, povinné a nepovinné certifikace pro zdravotnické produkty – textilie aj. či nezbytnosti pro udělení ISO 13485:2003.

Práce pro mě byla velkým přínosem, kdy jsem se mohla setkat s výsledky z praxe, z průzkumů a provést analýzy, které jsou Ing. Zuzaně Bílkové podkladem k dalšímu rozvoji podnikání.

Seznam použité literatury

Monografie:

- [1] BADOT, O. *Théorie de l'entreprise agile*. 1. vyd. Paris: L'Harmattan. 1997. 295 s. ISBN: 2-7384-6192-1
- [2] BAY, R.H. *Úspěšný cílový management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 160s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN: 80-788085-45-8
- [4] BROWMAN, C. *Strategický management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 147 s. ISBN: 80-7169-230-1
- [5] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] GENUS, A. *Flexible Strategic Manageent*. 1. Vyd. London: Chapman Hall. 1995. 178 s. ISBN: 0-412-56400-9
- [7] HRON, J.; TICHÁ, I.; DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 1995. 228 s. ISBN 80-85323-41-9
- [8] JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. *Stratégique*. 7.vyd. Paris: Pearson Education France, 2005. 732 s. ISBN: 2-7440-7089-7
- [9] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Prel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v čase krize*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-3136-0
- [12] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [13] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- [14] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5

- [15] MEFFERT, H. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN: 80-7169-329-4
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [18] SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, a.s. 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [19] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [20] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. Vyd. Příbram: Professional Publishing. 2008. 185 s. ISBN: 978-80-86946-67-2
- [21] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN: 80-85839-06-7
- [22] TRACY, B. *Jak řídit firmu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2004. 129 s. ISBN: 80-251-0175-4
- [23] VEBER a kol., *Management Základy-prosperita-globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje⁴¹:

- [24] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>
- [25] <http://www.dhv.cz/regstrat/NRPs/MetSOP/P7.pdf>
- [26] <http://seb.soc.cas.cz/projekty/manual/slovník.htm#delphi>
- [27] <http://managementmania.com/index.php/metody-rizeni-zmen/61-ostatni/246-stupne-zmeny>
- [28] <http://www.google.cz/>
- [29] [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))
- [30] <http://www.batex-style.cz/>
- [31] <http://www.beskydagro.cz/>
- [32] <http://www.brotex.cz/>
- [33] <http://www.jaspis-prikryvky.cz/>
- [34] <http://www.lambela.cz/>
- [35] <http://www.podperinou.cz>

⁴¹ Veškeré materiály z internetových stránek byly získány v rozmezí září 2010 – duben 2011

- [36] <http://www.mitura.cz/>
- [37] <http://www.interkat.cz/prop/>
- [38] <http://www.sapito.cz/>
- [39] <http://www.cendulka.cz/>
- [40] <http://www.rali.cz/>
- [41] <http://www.jdarky.cz/>
- [42] <http://lutex.webnode.cz/products/nahradni-kulickova-napln/>
- [43] <http://www.prosvadlenky.cz/onas.asp>
- [44] <http://www.opaltexil.cz/nove/latky/?id=kontakt>
- [45] <http://www.dilecta.eu/>
- [46] <http://www.vtg-opava.cz>
- [47] <http://www.hluzak.cz>
- [48] <http://www.metrovy-textil.ic.cz>
- [49] <http://www.metrovytextil-galanterie.cz>
- [50] uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2292cs_CZ_pest_arcdata.pdf
- [51] http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg
- [52] <http://www.stem.cz/clanek/2118>
- [53] www.stem.cz/clanek/2029
- [54] <http://www.stem.cz/clanek/2116>
- [55] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr
- [56] <http://www.ostrava.czso.cz>
- [57] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oby_cr_m
- [58] http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html
- [59] <http://www.exapro.cz>
- [60] http://ekonomika.idnes.cz/libye-uplne-zastavila-export-ropy-d5s-/eko-zahranicni.aspx?c=A110228_160301_eko-zahranicni_fih

Interní firemní zdroje

Seznam zkratek

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
Č.	Číslo
Č.j.	Číslo jednací
ČSN	Chráněné označení českých technických norem
ČSSD	Česká Strana Sociálně Demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
EN	Chráněné označení evropských technických norem
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normy
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ROE	<i>Return On Equity, výnosnost vlastního jmění</i>
ROI	Return On Investments, návratnost investic
Sb.	Sbírky
SBU	Strategické obchodní jednotky
SMART	Označení správně stanovených cílů v procesu plánování
STEM	Středisko empirických výzkumů
TZÚ	Textilní zkušební ústav
ŽP	Životní prostředí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Tereza Janušková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Zaryjích 982
Petřvald u Karviné
735 41

Seznam příloh

Příloha č. 1	Technologie výroby vlněných výrobků
Příloha č. 2	Seznam možných dodavatelů pro BATEX style
Příloha č. 3	Identifikace sortimentu BATEX style
Příloha č. 4	Ceník výrobků BATEX style
Příloha č. 5a – 5f	Analýza konkurenčního subjektu
Příloha č. 6	Souhrnná analýza konkurence BATEX style
Příloha č. 7	Index cen výrobců a index spotřebitelských cen
Příloha č. 8	Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy (2005 – 2008)
Příloha č. 9	Chov hospodářských zvířat v tisících kusech v letech 2005 - 2009
Příloha č. 10	Povinné a nepovinné certifikace zdravotnických prostředků
Příloha č. 11	Podmínky získání ISO 13485:2003
Příloha č. 12	Analýza procentních podílů prodeje 2010
Příloha č. 13	Vstupní dotazy BATEX style
Příloha č. 14	Výrobní proces v BATEX style
Příloha č. 15	Sklady hotových výrobků BATEX style
Příloha č. 16	Vzorková prodejna BATEX style v Palkovicích
Příloha č. 17	Situační řešení v obci Palkovice a označení budovy BATEX style
Příloha č. 18	Budova BATEX style
Příloha č. 19	Kilometrová a časová náročnost dosahu dodavatele